Canadian Museum of Civilization Corporation

Summary of the Corporate Plan (2001–2002 to 2005–2006)

Summary of the Operating and Capital Budgets (2001–2002)

Canadian Museum of Civilization | Musée canadien des civilisations

Canadian War Museum | Musée canadien de la guerre

Canada

Canadian Museum of Civilization Corporation

Canadian Museum of Civilization
100 Laurier Street
Hull, Quebec
J8X 4H2

www.civilization.ca

CANADIAN MUSEUM OF CIVILIZATION MUSÉE CANADIEN DES CIVILISATIONS

Canadian War Museum
General Motors Court
330 Sussex Drive
Ottawa, Ontario
K1A 0M8

www.warmuseum.ca

CANADIAN WAR MUSEUM MUSÉE CANADIEN DE LA GUERRE

Cover Photos:

Siegfried Haase (1916–1996)
Fishermen (1971)
Detail from triptych
On loan from the collection of the Art Gallery of Nova Scotia. Gift of the Artist and Ingrid Haase.

This image is featured in the new exhibition, **Lifelines: Canada's East Coast Fisheries,** presented at presented at the CMC from April 6, 2001 through February 24, 2002.

Molly Lamb Bobak (1922–)
Canteen, Nijmegen, Holland, 1945
CWM 12017

This image was featured in the highly successful exhibition, **Canvas of War: Masterpieces of the Canadian War Museum**, which was featured at the CMC from February 18, 2000 through January 7, 2001. It will tour Canada through 2005.

A version of this summary is available on the Canadian Museum of Civilization Corporation World Wide Web site.

103-01940/

Contents

1. Introduction 1

1.1 Canadian Identity in the Global Environment 2
1.2 The Safeguard and Promotion of Canada's Heritage 2
1.3 Continuing Challenges to Financial and Operational Viability 2

2. Corporate Mandate 3

3. Corporate Profile 4

3.1 The Canadian Museum of Civilization 4
3.2 The Canadian War Museum 4
3.3 The Museum of New France 4
3.4 Corporate Structure 4
3.5 Relationships with Other Institutions and Government Bodies 5
3.6 Business Activities 5
3.7 Resource Allocation 6

4. Internal and External Environments 6

4.1 National Identity 6
4.2 Fiscal Outlook 6
4.3 Economy 7
4.4 Museum Visitors 7
4.5 Repatriation of Aboriginal Cultural Collections 7
4.6 The New Canadian War Museum Facility Project 8
4.7 Assessment of Corporate Resources — Strengths and Challenges 8

5. Strategic Issues, Objectives and Strategies 10

5.1 Strategic Issue No. 1: Canadian Identity in the Global Environment 10
5.2 Strategic Issue No. 2: The Safeguard and Promotion of Canada's Heritage 15
5.3 Strategic Issue No. 3: Continuing Challenges to Financial and Operational Viability 20

Financial Statements 25

Summary of the Corporate Plan 2001–2002 to 2005–2006

1. Introduction

The Canadian Museum of Civilization Corporation (CMCC) is a Crown Corporation established pursuant to the *Museums Act* (1990). Its primary responsibilities are the management of Canada's national museum of human history, the Canadian Museum of Civilization (CMC); Canada's national museum of military heritage, the Canadian War Museum (CWM), and a virtual museum on the Web, the Museum of New France (VMNF). Through its activities, the Corporation practices museological excellence, thereby promoting a greater understanding of Canadian identity, history and culture.

In addition to its presence within the National Capital Region (NCR), the Corporation disseminates its knowledge throughout Canada and the world — largely through electronic outreach. Together, the CMC and the CWM attract more than 1.4 million visitors per year, and the Corporation's Web site was accessed over 14 million times in 2000–2001.

The CMCC is a member of the Canadian Heritage Portfolio. Along with other Portfolio members, the Corporation protects and exhibits Canada's heritage for current and future generations. The Corporation also plays a vital role in fostering a sense of Canadian identity, reaching a diverse — and growing — audience through its research and public programming activities.

Housed in a magnificent facility which overlooks the Ottawa River and Canada's Houses of Parliament from Hull, Quebec, the CMC is Canada's largest and most popular museum. Opened on July 1, 1989, the CMC has increased its visitorship and popularity with each successive year. The 2000–2001 fiscal year was highly successful for the CMC, with over 1.3 million visitors and self-generated revenues of more than $11 million. The most recent visitor surveys (Summer 2000) indicate a very high level of overall satisfaction, with 92% of respondents indicating that they were either *satisfied* or *very satisfied* with the Museum's offerings. Overall, 90% felt that the CMC was either *excellent* or *good* in comparison to any other museum they had visited, and the CMC attracted 41% of all visitors to NCR museums during the summer period (June-July-August).

The CWM is located between the National Gallery of Canada and the Royal Canadian Mint on Sussex Drive in Ottawa. It presents Canadian military history exhibitions as well as interpretative and commemorative programmes. The collections of the CWM are maintained at the separate Vimy House site.

The CWM's potential is currently hampered by factors which include a lack of adequate conservation and storage facilities, a lack of public programming and exhibition space, and a lack of adequate parking and other visitor amenities. In the spring of 2001, approval was received for construction of a new CWM facility as part of the development of the LeBreton Flats area of Ottawa. The CWM project will cost some $105.6 million, financed by the federal government ($83.6 million); fundraising from the private sector, foundations and individuals ($15 million); and a contribution from the internal resources of the CMCC ($7 million). Construction should begin in the fall of 2002, and it is hoped that the opening of the new facility will take place during Remembrance Week in November 2004, assuming that no significant delays arise during construction.

The Museum of New France is a virtual museum on the Web at **www.vmnf.civilization.ca**. It has a mandate to present exhibitions and activities dedicated to the history of Canada from 1534 to 1763, and includes an e-commerce genealogy module which enables visitors to document their ancestors in New France.

Known and respected throughout the world as a producer of prestigious travelling exhibitions, research and scholarship, the CMCC will continue to expand its global presence. Exhibitions and programmes currently in development at the CMC and CWM will continue to provide a solid core of knowledge which can be disseminated throughout Canada and the world.

Strategic Issues for the Planning Period

The Corporation's Board and management have identified three key strategic issues which will be addressed over the planning period. These are:

1.1. Canadian Identity in the Global Environment

The forces of globalization — the movement of information, commerce and peoples — is reducing the integrity of physical borders, while increasing the need for individual countries to preserve their identities and sustain a sense of national cohesion. By making its programmes and activities as relevant to, and reflective of, the diverse Canadian experience, the CMCC contributes to a greater understanding of Canada's heritage and fosters a stronger Canadian identity.

The Corporation's stated objective in this regard is "to increase appreciation and understanding of Canada's heritage"— an objective it will achieve by:

- expanding and enriching the presentation of Canada's history and culture at the CMC and the CWM;
- developing exhibitions and delivering programmes which reflect Canada's history, culture and a sense of identity; and
- further developing a client-focussed approach to guide the Corporation's programming and services, and to broaden its visitor base.

1.2. The Safeguard and Promotion of Canada's Heritage

Although globalization and technology have given Canadians a wider audience for the dissemination of ideas and cultural expression, these same forces also pose significant challenges to the protection of Canada's unique cultural heritage. With its responsibility for the preservation and expression of Canada's human history, the CMCC will continue to collect, document, manage, conserve, exhibit, interpret and promote Canada's human history through both traditional and non-traditional methods. In so doing, it will fill a fundamental social need by contributing to mutual understanding both within the Canadian cultural mosaic, and among the cultures of the wider global community.

The Corporation's stated objective in this regard is "to research and develop the Corporation's national collections and share the related knowledge" — an objective it will achieve by:

- carrying out developmental research in museum disciplines related to Canada's heritage (e.g., archaeology, ethnology, history, popular culture, etc.);
- developing and managing the collections, and providing accessible, detailed, accurate and timely information on these collections;
- continuing to develop agreements and understandings on repatriation requests, while preserving the national collections of material history;
- communicating its knowledge throughout Canada and the world by traditional and non-traditional methods of information dissemination; and
- sharing its expertise with others.

1.3. Continuing Challenges to Financial and Operational Viability

The Corporation operates with 35% less operational support from the federal government than at the start of the last decade. In order to meet the challenges of operating with a lesser resource base, it will continue its efforts to ensure financial viability and to improve operational efficiency.

The Corporation's stated objective in this regard is "to continue to strengthen the financial and operational viability of the Corporation." In the area of financial viability, it will achieve this objective by:

- maximizing net commercial revenues;
- increasing fundraising efforts; and
- continuing to seek alternate sources of funds.

In the area of operational viability, it will achieve this objective by:

- reviewing the corporate performance management framework to improve the measurement of results;
- implementing innovative human resource strategies; and
- maintaining and repairing the CMC building infrastructure as the facility ages.

2. Corporate Mandate

The Canadian Museum of Civilization Corporation (CMCC) is a Crown Corporation established by the *Museums Act* (Statutes of Canada 1990, Chapter 3) which came into force on July 1, 1990. As an agent Crown Corporation, the CMCC is named in Part 1 of Schedule III to the *Financial Administration Act*.

The *Museums Act* commences with the declaration that: "the heritage of Canada and all its peoples is an important part of the world heritage and must be preserved for present and future generations and that each national museum established by this *Act* (a) plays an essential role, individually and together with other museums and like institutions, preserving and promoting the heritage of Canada and all its peoples throughout Canada and abroad and in contributing to the collective memory and sense of identity of all Canadians; and (b) is a source of inspiration, research, learning and entertainment that belongs to all Canadians and provides, in both official languages, a service that is essential to Canadian culture and available to all."

The *Act* further states that the purpose of the Canadian Museum of Civilization Corporation is "to increase, throughout Canada and internationally, interest in, knowledge and critical understanding of and appreciation and respect for human cultural achievements and human behaviour by establishing, maintaining and developing for research and posterity a collection of objects of historical or cultural interest, with special but not exclusive reference to Canada, and by demonstrating those achievements and behaviour, the knowledge derived from them and the understanding they represent."

The CMCC conforms to and is influenced by federal and provincial legislation. This legislation includes: the *Museums Act*, *Access to Information Act*,*F inancial Administration Act*, *Official Languages Act*, *Historic Sites and Monuments Act*, *Municipal Grants Act*, *National Archives of Canada Act*,*P rivacy Act*,*P ublic Service Superannuation Act*, *Canada Labour Code*,*Retail Sales Act*, *Alternative Fuel Act*, *Pay Equity Act*, *Employment Equity Act*,*Ca nadian Human Rights Act*,*Occupation al Health & Safety Act*, *Cultural Property Export and Import Act* and the *Employment Insurance Act*, *An Act respecting Industrial Accidents and Occupation al Diseases*, *NAFTA*, the *Agreement on Internal Trade*, collective agreements, goods and services legislation, firearms legislation and copyright legislation.

3. Corporate Profile

The Corporation is responsible for management of the Canadian Museum of Civilization (CMC) and its affiliates, the Canadian War Museum (CWM), and the Museum of New France. One of the Corporation's key objectives is to enhance understanding of Canada's heritage, thereby instilling a sense of national identity in all Canadians. Emphasis is thus placed on outreach programmes, which bring CMCC collections and scholarship to communities beyond the National Capital Region. The Corporation does this through traditional approaches such as travelling exhibitions, lectures and publications and — to an increasing degree — through innovative electronic outreach programmes such as interactive video and CD-ROMs.

3.1. Canadian Museum of Civilization

The Canadian Museum of Civilization has an average annual attendance of over 1.3 million visitors. It draws visitors from across Canada and around the world — not only for its superior exhibitions and programmes, but also for the interactive, educational experiences it offers. The Canadian Museum of Civilization is recognized as one of the premier cultural facilities of the twentieth century, and is home to the Canadian Postal Museum, the Canadian Children's Museum, and an IMAX®/OMNIMAX® theatre. It houses more than 3.75 million artifacts spanning the disciplines of history, archaeology, folk culture, ethnology, postal communications and various other areas of heritage study. Located in Hull, Quebec, it provides unparalleled views of Canada's Houses of Parliament, situated across the Ottawa River.

3.2. Canadian War Museum

Formed in 1880 around a local collection of Canadian Militia battlefield mementoes, the Canadian War Museum has since become Canada's national museum of military history. Currently occupying two separate facilities in Ottawa, the CWM presents its exhibitions and programmes on Sussex Drive, and maintains its collections — with some portions of the collection on display — at Vimy House. The CWM has a collection of some 500,000 military artifacts, ranging from tanks and watercraft to uniforms and works of art. Through exhibitions, publications, educational programmes, re-enactments, ceremonial and commemorative events and electronic outreach, the CWM enriches and increases the knowledge of its visitors, both within and beyond the National Capital Region. The CWM will receive over 125,000 onsite visitors in 2000–2001.

Plans are currently underway to replace existing CWM facilities, which have been repeatedly assessed as inadequate for fulfillment of the Museum's mandate. In the spring of 2001, approval was received for construction of a new CWM facility as part of the development of the LeBreton Flats area of Ottawa.

3.3. Museum of New France

The Museum of New France is dedicated to the history of Canada from 1534 to 1763. Composed of virtual exhibitions and activities for the general public and the educational milieu, it includes an e-commerce genealogy module which enables visitors to document their ancestors in New France. During 2000–2001, the VMNF will attract more than 610,000 online visitors.

3.4. Corporate Structure

The Canadian Museum of Civilization Corporation (CMCC) is an agent Crown Corporation named in Part I of Schedule III to the *Financial Administration Act*. This designation has important implications for the structure and accountability of the Corporation, which reports to Parliament through the Minister of Canadian Heritage. The Corporation is a separate employer and, as of November 2000, employed 425 staff (full-time equivalent), the majority of which are represented by two unions: the Public Service Alliance of Canada and the Professional Institute of the Public Service of Canada.

Appointed by the Governor-in-Council, the eleven members of the Board of Trustees are part-time appointees representing different regions of Canada. The Board in turn appoints the Corporation's full-time President/Chief Executive Officer, who directs all of the Corporation's activities.

The Board sets broad strategic direction, long-term objectives and priorities for the Corporation. The Board is also responsible for ensuring that CMCC management fulfills its responsibilities with respect to the effective, efficient and economical operation of the organization. There are seven Board committees: the Audit Committee, the Executive Committee, the Governance Committee, the Finance and Compensation Committee, the Development Committee, the Canadian War Museum Committee and the CWM Building Committee.

3.5. Relationships with Other Institutions and Government Bodies

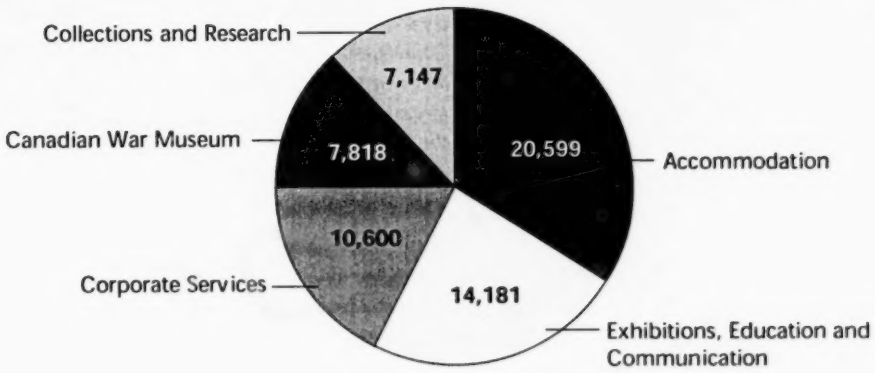
The Corporation works closely with other public-sector organizations, sharing administration, expenses and revenues for a wide range of programmes, events and joint ventures. Partners include the National Capital Commission, the Canada Council for the Arts, the National Arts Centre, the National Film Board, the National Archives of Canada, Industry Canada, the National Research Council, Canada Post Corporation, Foreign Affairs and International Trade, Canadian Heritage, National Defence, Veterans Affairs, Indian Affairs and Northern Development, as well as embassies; educational, museological and cultural institutions; aboriginal, ethnic and veterans' groups and organizations; and many private-sector partners. In view of the continuing emphasis on electronic technology and tourism, the Corporation also intends to build stronger working relationships with international, federal, provincial and municipal governments and agencies.

3.6. Business Activities

The primary functions of the Corporation relate to collections, research, exhibitions and programmes. All are designed to inform and engage visitor interest in cultural aspects of Canada. To achieve its aims, the Corporation has established the following business activities:

- *Collections and Research* — managing, developing, conserving and undertaking research on the collections, to enhance programme delivery and augment the scientific knowledge base. This includes a publishing programme which disseminates CMC research and collections through a wide range of printed and electronic publications.
- *Exhibitions, Education and Communication* — developing, maintaining and communicating exhibitions, educational programmes and activities to further knowledge, critical understanding, appreciation and respect for human cultural achievements and human behaviour.
- *Accommodation* — managing and maintaining all facilities and related security and hosting services.
- *Canadian War Museum* — an affiliated museum dedicated to Canada's military history and continuing commitment to peacekeeping.
- *Corporate Services* — governance, corporate management, audit and evaluation, fundraising, commercial activities, finance and administration, human resources, and information systems.

3.7. Resource Allocation by Business Activity ($000)



4. Internal and External Environments

4.1. National Identity

Culture defines who we are as societies. Expressed in our traditions, customs, stories, historic sites and more, human history is the foundation on which national identity is built. The CMCC acts as a custodian of this collective cultural heritage, and helps to define Canada's national identity by preserving, interpreting and presenting the building blocks of this identity in a way that makes them accessible and relevant to all.

A common intellectual and cultural heritage for all Canadians can no longer be assumed. The 1996 national census shows that nearly 17% of Canada's population has a mother tongue other than French or English. In addition, the forces of globalization and technological change are producing a world in which there is a greater movement of information, commerce and people. This, in turn, engenders a greater need for Canadians to create, retain and protect a stronger sense of their collective history and identity.

Through its exhibitions, programmes and activities, the CMCC can play an important role in this process — encouraging that sense of collective history and national identity which is essential to the continued strength and well-being of any nation.

4.2. Fiscal Outlook

Over the past decade, the level of government financial support has significantly declined, with a reduction of more than 35% in base funding (excluding building operations and property taxes). With a stronger federal fiscal situation, it is expected that government support will increase in response to increases in salaries, pensions and operating costs.

Large fixed-cost budget items — such as property taxes and facilities maintenance — are recognized as areas which may require additional funding. The Department of Canadian Heritage and the Treasury Board are working with all agencies in the Canadian Heritage Portfolio to find effective solutions to these issues.

The CMCC will continue to review its programmes and operations, in order to implement more effective, economical, and efficient policies, procedures and processes. Alternative service delivery and emerging technologies will continue to be used wherever possible.

The Corporation will also continue to work with private- and public-sector partners to manage elements of its operations and reduce associated costs. The Corporation's modestly successful fun draising efforts must still be improved in order to contribute to the long-term success of the Corporation. As of March 2001, the Passing the Torch campaign of the CWM had raised $9.4 million in cash, pledges and conditional contributions. During the past year, significant contributions were also received from such organizations as Nortel, the Canada Council for the Arts, the Royal Bank of Canada, Canada Post Corporation and numerous other partners, in support of the Corporation's exhibitions and programmes.

4.3. Economy

Canada is currently enjoying strong and sustained economic growth — a trend which is expected to continue. Within the National Capital Region (NCR), the rate of growth continues to exceed the national average. With a population of more than 1.3 million, the NCR is currently the fourth largest urban centre in the country. Rapid growth within the high-technology sector is, in turn, causing certain labour shortages — particularly within the construction industry and trade-related sectors, some of which could affect CMCC operations.

On the plus side, foreign tourists see Canada as clean, safe and, very often, a place where they can speak their own language. With a Canadian dollar that remains low in relation to many other currencies, tourism continues to increase steadily in the NCR — particularly from within Canada and from Europe.

4.4. Museum Visitors

Canadian museums continue to be successful in increasing both attendance and revenues. During the past year, the CMCC led all national museum corporations in both attendance and revenues.

At the CMC, audiences remain diverse. The CMC tends to attract more females (53%) than males, and 45% of CMC visitors are fairly well educated, with a B.A. or better. Approximately 63% of all visitors are anglophone and 37% are francophone (averages in the NCR are 61% and 39% respectively), and the average visit lasts 3.7 hours.

At the CWM, visitors remain predominantly male (61%), anglophone (77%) and from Ontario (47%). Many CWM visitors (33%) possess a B.A. or better. Attendance has been increasing in recent years, with a total attendance of 125,000 predicted for 2000–2001. The largest single age group is 31–40 (38%). In addition, the CWM sees a large number of family groups with children (48%), which bodes well for increasing future attendance, as research shows that children who visit and enjoy museums tend to become adults who visit and enjoy museums.

4.5. Repatriation of Aboriginal Cultural Collections

The negotiation of repatriation of cultural objects to First Nations — which began with the Nisga'a and is continuing with other Aboriginal groups — is expected to have a significant impact on the CMCC's collections, as well as on internal resources. The CMCC is currently involved in negotiations with approximately 20 First Nations in British Columbia, Labrador, Quebec, Ontario and the Northwest Territories. As other First Nations enter the treaty process or begin negotiations on self-government, the number of repatriation requests is expected to increase. Information shared with First Nations at the negotiation table is enhanced by digital imagery as finances permit. Information on the scope and history of CMCC collections, as well as current exhibit and outreach programmes, has been provided to federal treaty negotiators through workshops by CMCC staff in Hull, Vancouver and Victoria.

Outside the treaty process, the CMCC continues to repatriate human remains under its March 2000 Human Remains Policy. Recent repatriations include the return of human remains to Haida Gwaii and the repatriation of several sacred objects to Aboriginal societies on the Plains. The CMCC is continuing to develop protocols which balance the specific interests of First Nations with the Corporation's obligation to hold collections in trust for all Canadians. The CMCC's experiences and practices in regard

to repatriation continue to be shared at national and international conferences, working meetings of curators and directors, and through publications. Over the past year, the CMCC has pursued stronger links with the Department of Canadian Heritage, related to policies and programmes for the conservation of Aboriginal cultural material.

4.6. New Canadian War Museum Facility Project

The federal government's March 2000 announcement of funding for a new CWM facility created a great deal of excitement. It also created a need for additional skills and resources, which in turn increases pressure on existing CMCC staff and resources. During the planning period, the Corporation's infrastructure will be called upon to provide greater support; CWM staff will be called upon to develop new programmes and systems; and some CMC staff will be called upon to contribute their expertise to the CWM project. High priority has been given to the timing of this project.

4.7. Assessment of Corporate Resources — Strengths and Challenges

In common with all public-sector organizations, the Corporation must continue to respond in an effective way to funding pressures and priorities, in spite of a reduced resource base. Part of this process entails a review of corporate strengths and challenges.

The Corporation's strengths include:

- ***CMC facility and programming*** — The Canadian Museum of Civilization is renowned internationally as an architectural marvel, and continues to attract more than a million yearly visitors with its exhibitions, Canada Hall, Grand Hall, Canadian Children's Museum, Canadian Postal Museum and IMAX®/OMNIMAX® theatre. Visitor satisfaction remains extremely high, with 95% declaring themselves either *satisfied* or *very satisfied* with their visits.
- ***Corporate culture*** — The Corporation emphasizes staff competencies and continuous training. This has created a highly-skilled workforce, able to respond effectively to rapid changes in technology and museology.
- ***Electronic outreach capabilities*** — The CMC was built with an infrastructure designed to facilitate electronic outreach, and remains one of the most advanced museums in the world in its communications capabilities. The Corporation experiments constantly with this technology to extend its reach, to offer new museological tools and services, and to improve its operational efficiency.
- ***Collections*** — CMCC collections, and the knowledge base which supports and expands them, remain one of the Corporation's greatest assets. Those considered most unique and exceptional are the ethnography, war art, folk art, costume, postal communications and archaeology collections. The printed document and manuscript collections are considered national anthropological treasures.
- ***Canadian War Museum*** — The CWM's potential to develop new programmes attracting new and younger visitors has never been so encouraging. Plans to replace current facilities will spearhead this opportunity for renewal. CWM collections are also strong, with world-class vehicle and war art collections, and exceptionally strong collections of arms, uniforms and medals. The majority of the 12,000-piece war art collection has been scanned and is now accessible to all Internet users. The CWM archives contain rare and invaluable documents, photographs and newsreels.
- ***Canadian Children's Museum*** — The Canadian Children's Museum (CCM) continues to be one of the most popular destinations within the CMCC, with an average 550,000 visitors per year. Visitors with children continually rate their experiences in the CCM as having met or surpassed expectation.

- ***Hosting staff*** — Hosting staff at both the CMC and the CWM continue to receive rave reviews from the visiting public. Their attention to the needs of all visitors, courteous and professional demeanour, sense of humour and excellent language skills have all contributed to increasing scales of overall visitor satisfaction.
- ***Living culture at the CMC*** — The CMC is one of the few museums in the world to provide an ongoing programme of living culture, both within its exhibitions and as part of special events and celebrations. Visitors enjoy opportunities to interact with historical characters played by the Museum's in-house theatre company, to observe craftspeople at work, to converse with members of cultural communities, and to watch performances of traditional music and dance.
- ***CMC educational programming*** — The CMC's educational programmes reach over 30,000 participants each year, and transcend traditional exhibition tours to include hands-on activities, encounters with live historical personalities and discussions. These programmes have been expanded beyond the classroom to include seniors' groups. The CMC also provides educational opportunities to secondary and post-secondary students through placements and apprenticeships.
- ***Corporate Web site*** — The CMCC Web site, which includes the entirely virtual Museum of New France, is recognized for its innovation among museum sites, and attracts an ever-growing number of visitors. Content is developed and expanded regularly and, within the next few years, a significant portion of artifacts from the collections will be available for perusal online. A thorough review and re-design of the Web site is being undertaken in 2001.
- ***Participation in the Virtual Museum of Canada (VMC)*** — The CMCC is a major contributor of Web-based materials to this important long-term initiative, spearheaded by the Department of Canadian Heritage. Two virtual exhibitions have been prepared for the initial launch, and proposals for other exhibitions will be submitted to the VMC for consideration.

The Corporation's challenges include:

- ***Canadian War Museum*** — Spread between two ageing buildings that can neither adequately display nor store the collections, the CWM is not housed in a manner befitting a museum of national scope and importance. The Corporation's most important current priority is renewal of the CWM's physical facilities. This is necessary if the CWM is to safeguard its collections and enhance its programmes, in order to maintain a viable level of visitors as it looks towards the creation of its new home. During the planning period, the Corporation will be challenged to plan, build and open a new CWM facility in Ottawa.
- ***Maintenance of CMC facilities*** — The CMC facility is now 12 years old, and is beginning to show signs of age. Although the CMC is funded for regularly-scheduled maintenance and repair, major repairs are not covered. Additional funding will be required to address certain capital infrastructure repair projects, which have been identified as part of the federal government's initiative for maintenance of federal facilities.

5. Strategic Issues, Objectives and Strategies

The Corporation has identified three strategic issues, which must be addressed during this planning period if the CMCC is to fulfill its national mandate and remain a centre of museological excellence.

5.1. Strategic Issue No. 1: Canadian Identity in the Global Environment

The Corporation's principal role is to preserve and promote the heritage of Canada and all its peoples for present and future generations, while also contributing to a collective Canadian memory and identity. This is a task made more difficult by Canada's increasing cultural diversity, as well as the burgeoning power of technology and the pressures of globalization.

The enhancement and strengthening of a national Canadian identity and the promotion of pride in Canada are critical objectives of the federal government, and the CMCC is well placed to make significant contributions to these goals. Through exhibitions, programmes and outreach initiatives, the Corporation will continue to make its subject-matter relevant to the widest possible constituency. Research and programming will be carefully managed to ensure that the focus remains on subjects significant to Canada's many diverse peoples, and on the advancement of knowledge related to our collective human history.

The Corporation will continue to work towards completion of unfinished exhibition spaces at the CMC, enabling a more complete representation of Canada's human history, fostering a better sense of Canadian identity, and enhancing visitor understanding of Canadian history and culture.

The Corporation will also work towards the renewal of exhibitions at the CWM, while planning for the construction and inauguration of a new CWM facility. CWM renewal will ensure that current and future generations become more conversant with the role of military heritage in making Canada the nation it is today. Forecast as a $105.6-million facility, funding will include $83.6 million from the federal government, $15 million from the Passing the Torch fundraising campaign, and $7 million from internal CMCC funds.

Cultural diversity goes hand-in-hand with the Canadian identity, and the CMC often acts as a doorway between cultures. Intercultural understanding and dialogue are of increasing importance in today's Canada and, by introducing visitors — both real and virtual — to the traditions, cultures and heritage of others, the CMC promotes a stronger sense of collective history. From programming developed in consultation with cultural communities, to exhibitions which profile the richness of various traditions, the CMC makes itself accessible to a widening number of Canadians, who have come to view the CMC as a forum in which their respective contributions to the fabric of Canadian society are honoured and shared.

The CMCC has a responsibility to provide programming which celebrates Canada's history, culture and collective identity. Delivered either through onsite exhibitions and programming, through publications, symposia and travelling exhibitions, or online in cyberspace, the Corporation works hard to ensure that it reaches the widest possible constituency in as effective a manner as possible. It is only by sharing Canadian stories across the country and around the world that we can create a strong and cohesive national identity.

OBJECTIVE: *To increase appreciation and understanding of Canada's heritage.*

The Corporation will meet this objective by:

- expanding and enriching the presentation of Canada's history and culture at the CMC and at the CWM;
- developing exhibitions and delivering programmes that reflect Canada's history, culture and a sense of identity; and

- further developing a client-focussed approach to guide the Corporation's programming and services, and to broaden its visitor base.

Recent Performance and Future Performance Goals

5.1.1. Replacement of CWM Facilities

In the spring of 2001, approval was received for construction of a new CWM facility on LeBreton Flats in Ottawa. This $105.6-million facility will be financed with $83.6 million in federal government contributions, $15 million from fundraising, and $7 million from internal CMCC funds. As of March 2001, the Passing the Torch campaign had raised $9.4 million in cash, pledges and conditional contributions.

The new facility will enable the CWM to present more of its collections, and to give visitors a more experiential view of Canada's military history. During the planning period, the primary focus will be on planning and implementing construction of the new facility, planning and implementing programming to fill the new facility, and ensuring that staff have the necessary skills to run a world-class museum by 2004. Construction is slated to begin in Fall 2002, and a target date of November 2004 has been set for the opening of the new Museum. This target date assumes no significant delays in any aspect of the project.

Mindful of the need to maintain current levels of visitorship, the CWM has also developed a long-term exhibition plan, which encompasses both new exhibitions for its current Sussex Drive facility, and exhibits for the new facility.

5.1.2. Completion of CMC Long-Term Exhibition Spaces

When the CMC opened its new facility in 1989, the federal government had provided the funds to complete only 50% of CMC long-term exhibitions. Since then, as savings were achieved in other areas of its operations, the CMC has worked towards completion of its long-term exhibitions. Both the Canada Hall (2,973 m^2) and the First Peoples Hall (3,902 m^2) will be completed in 2001–2002.

In October 2000, the Canada Hall added two new exhibits to its section on Western Canada, with profiles of Chinese immigration and early oil and gas exploration in Alberta. New interpretative panels were also developed, highlighting the country's territorial evolution and significant historical figures from each era. Work will also begin on two new Canada Hall exhibits which concentrate on the political aspects of Confederation and the Modern Age — these exhibits will replace older Canada Hall modules which require renewal.

During the two-year period from 1999–2000 through 2000–2001, the First Peoples Hall project moved from the conceptual to the design phase. The production phase has now begun, and is expected to be completed in 2002.

5.1.3. Exhibitions

Exhibitions are the Corporation's key way of communicating information and knowledge about Canada's history and heritage at the local, national and international levels. Although they require a considerable investment of financial and staff resources, exhibitions contribute significantly to the creation and dissemination of knowledge, the establishment of partnerships with other communities, revenue generation, and collection development and conservation. A number of special and travelling exhibitions will be presented during the planning period.

Number of Special Exhibitions Opening During the Year

	Actual 1999-2000	Forecast 2000-2001	Expected 2000-2001	Forecast 2001-2002	Forecast 2002-2003	Forecast 2003-2004	Forecast 2004-2005	Forecast 2005-2006
CMC	25	18	22	19	18	19	19	19
CWM	5	4	6	4	2	0	2 (TBD)	TBD

Special Exhibitions — Recent Performance Highlights

During the past year, the Canadian Museum of Civilization opened a number of special exhibitions, including:

- **Canvas of War: Masterpieces from the Canadian War Museum** — featuring numerous works of art depicting the First and Second World Wars; sponsored by the Donner Canadian Foundation.
- **India — The Living Arts** — showcasing the diversity of India's enduring artistic traditions, from ancient times to the present day; presented by Nortel, in association with the Canada Council for the Arts and other partners.
- **O Pelourinho! Popular Art from the Historic Heart of Brazil** — profiling a unique artistic community which has been declared a World Heritage Site by UNESCO.
- **Toolville** — a whimsical look at the world of tools (Canadian Children's Museum).
- **Global Shoes** — a cross-cultural look at footwear (Canadian Children's Museum).
- **Lego® Ocean Adventure** — an exploration of the undersea environment (Canadian Children's Museum).
- **Stampin' the Future** — presenting the works of the 30 finalists in a contest which offered young Canadians a chance to design their own postage stamp; sponsored by Canada Post Corporation (Canadian Postal Museum).

During the past year, the Canadian War Museum replaced all main text panels in its permanent exhibitions, in order to tell a more complete story of Canada's military heritage. The Korean War Gallery was also expanded to mark the fiftieth anniversary of the conflict's outbreak. In addition, the CWM opened six temporary exhibitions:

- **A Touch of Home: The War Services of the Salvation Army** — highlighting a little-known aspect of Canada's military history.
- **Colville at War: Watercolours, 1944–1945** — presenting 12 watercolours from the CWM collection.
- **The Army of Tomorrow: Serving You Today** — the CWM's summer courtyard display featuring modern vehicles and equipment, interpreted for the public by personnel from Canada's land forces.
- **Korean War: A War in the Service of Peace** — depicting Canada's participation from 1950–1953.
- **Truth, Duty, Valour: The Royal Military College of Canada, 1876–2000** — celebrating the institution's 125th anniversary.
- **Kiska Sketches: War Art by E.J. Hughes, 1943** — impressionist oil sketches depicting the 13th Canadian Infantry Brigade in the Aleutian Islands, during the first combined Canada-U.S. military operation.

Number of Travelling Exhibitions

	Actual 1999–2000	Forecast 2000–2001	Expected 2000–2001	Forecast 2001–2002	Forecast 2002–2003	Forecast 2003–2004	Forecast 2004–2005	Forecast 2005–2006
CMC Exhibitions	12	13	17	14	14	15	15	15
CMC Venues	42	39	49	41	44	46	45	48
CWM Exhibitions	10	12	12	10	4	1	1	TBD
CWM Venues	10	21	20	26	9	2	2	TBD

Travelling Exhibitions — Recent Performance Highlights

- **Lost Visions, Forgotten Dreams: Life and Art of an Ancient Arctic People** — this CMC exhibition began its North American tour in Fall 2000 at the McCord Museum (Montreal), following a successful European tour.
- **Reservation X: The Power of Place** — this CMC exhibition was presented at the National Museum of the American Indian (New York City).
- **Legends of Our Times: Native Ranching and Rodeo Life on the Plains and Plateau** — this CMC exhibition was presented at the National Cowboy Hall of Fame (Oklahoma).
- **Mysteries of Egypt** — a fifth venue has been added to the original four, and this CMC exhibition has now been seen by more than one million visitors.
- **This Other Eden: Canadian Folk Art Outdoors** — with major support from Investors Group, this CMC exhibition opened its national tour at the Vancouver Museum, followed by the Glenbow Museum (Alberta).
- **Strings, Springs and Finger Things** — this CMC exhibition was presented at the Semaine mondiale de la marionnette (Jonquière).
- **World Circus** — this Canadian Children's Museum exhibition is currently touring member museums of the Youth Museums Exhibit Collaborative, including museums in Minnesota, Memphis and Houston.
- **Siqiniq: Under the Same Sun** — having already toured North American children's museums, this Canadian Children's Museum exhibition is currently touring a wide range of North American science and discovery museums.
- **Tunit: The Palaeo-Eskimos** — this spin-off of the CMC exhibition **Lost Visions, Forgotten Dreams** toured 15 venues, including a number of communities in the Northwest Territories and Nunavut.
- **Battlelines** — a smaller exhibition featuring many of the artists profiled in Canvas of War, this exhibition began its international tour in Fall 2000 at the McMichael Gallery in southern Ontario, and will be presented in England, Australia and other Canadian venues through 2003.
- **Imperial Adventure: Canadians in the South African War (1899–1902)** — this CWM exhibition was presented at venues in eastern and northern Ontario.
- **NATO: A Pledge for Peace** — this CWM exhibition was presented at the Warplane Heritage Museum (Ontario).
- **Into the Blue: The Aviation Art of Franz Johnston** — this CWM exhibition was presented at CFB Borden (Ontario).

5.1.4. Public Programmes

Public programmes assist the Corporation in communicating its knowledge of Canada's history and Canadian and world cultures. Designed around the needs and interests of specific audiences, the Corporation's public programmes include cultural celebrations, performing arts events, live animation, educational programmes, outreach and revenue-generating events.

Public Programmes — Recent Performance Highlights

In partnership with cultural communities, local agencies, embassies, and other museums and institutions around the world, the Corporation continued to stage a wide range of events over the year. These included:

- artisan demonstrations, performances, readings and films;
- Remembrance Day activities;
- evening concerts;
- seasonal programming in the Canadian Children's Museum;
- sold-out summer and spring day camps, theme parties and sleepovers at the Canadian Children's Museum;
- numerous special events and galas in association with the openings of major exhibitions;
- special activities held in conjunction with Heritage Day and school breaks; and
- the continued development of programmes for schools and family audiences.

On its own, the CMC could not have afforded the wide variety of performances and festivals it presented this past year. However, through the generosity of partners which included the embassies of Mexico, Japan, China, Sweden, Italy, France, and Britain, the CMC managed to effectively double its spending power.

Educational programmes continued to be an important initiative and, of the teachers who participated in our school programmes during 2000–2001, more than 85% rated their experience as excellent.

Public Programmes — CMC

		Actual 1999–2000	Forecast 2000–2001	Expected 2000–2001	Forecast 2001–2002	Forecast 2002–2003	Forecast 2003–2004	Forecast 2004–2005	Forecast 2005–2006
On-site School Programmes	Number of Groups	1,616	1,226	1,226	1,500	1,600	1,600	1,600	1,600
	Projected Attendance	45,657	30,943	31,600	31,121	31,300	31,300	31,300	31,300
Reserved Programmes*	Number of Groups	205	125	125	150	150	150	150	150
	Number of Participants	4,128	1,875	1,875	2,500	2,500	2,500	2,500	2,500
Unstructured Programmes	Number of Participants	5,800	270,000**	270,000	270,000	270,000	270,000	270,000	270,000

* Examples: sleepovers, day camps, seniors' programmes.

** Increase is due to restructuring of programming function to increase unstructured programmes, which are viewed by more visitors (includes artisan demonstrations, music and dance performances, Dramamuse presentations).

Public Programmes — CWM

		Actual 1999–2000	Forecast* 2000–2001	Expected 2000–2001	Forecast 2001–2002	Forecast 2002–2003	Forecast 2003–2004	Forecast 2004–2005	Forecast 2005–2006
Special Events*	Number of Events	10	14	21	21	21	21	TBD**	TBD**
	Number of Participants	42,000	60,000	62,000	62,000	62,000	62,000	TBD**	TBD**
Hollywood Goes to War (films)	Number of Films	12	12	12	12	12	12	TBD**	TBD**
	Number of Participants	450	460	470	480	500	520	TBD**	TBD**
School Programmes	Number of Programmes	440	300	300	300	300	300	TBD**	TBD**
	Number of Participants	6,132	10,000	7,500	10,000	10,000	10,000	TBD**	TBD**

* Includes re-enactments, openings, book launches and commemorative events (Remembrance Day, ANZAC Day, etc.).
** TBD: To be determined as planning of the new CWM facility takes place.

5.1.5. Client-Focussed Approach

The Corporation will further develop its client-focussed approach, in order to make its subject matter as relevant as possible to its clientèle. Using visitor data from the past 11 years — as well as in-house expertise in marketing, tourism trends and business-to-business research — the CMCC is continuing to diversify its audiences by defining and targeting those who will respond to exhibitions and programmes currently in development. Both the CMC and the CWM will undertake extensive qualitative research on non-visitors to the Museums, which they will use to provide offerings that will attract new audiences. One current priority is a CWM audience research study, designed to help staff understand public expectations for the new CWM.

The Corporation will continue to evaluate its programmes to determine audience needs, to define programme parameters, to monitor quality and performance, and to evaluate outcomes. It will also participate, along with other members of the Canadian Heritage Portfolio, in offering services to the general public through government-wide initiatives such as Government On-line.

5.2. Strategic Issue No. 2: The Safeguard and Promotion of Canada's Heritage

The CMC reflects the world's cultural diversity and celebrates human achievement, with a particular focus on Canada. Globalization and the increasing power and scope of communication technologies enable the wide dissemination of Canadian culture both at home and abroad, while also opening up the Canadian market to outside influences. Canada's national museums have a key role to play in ensuring the safeguard and promotion of Canada's heritage through their exhibitions and programmes, and through an ongoing commitment to museological excellence.

Providing quality museum experiences is the cornerstone of CMCC operations, and the collections of the CMC and CWM are its primary strength. Collections and research provide the knowledge base around which the Corporation creates the exhibitions and programmes which are essential to an understanding of Canada's heritage. The Corporation's continuing high standards of research, display, interpretation, conservation, handling, housing, and documenting the collections reflect the importance of these treasures to the nation and its future generations.

The CMCC is a repository for nearly four million artifacts, hundreds of thousands of historical photos, 27,000 hours of audio recordings, 8,000 hours of archival video recordings, and hundreds of text publications. It has a mandate to make this information as accessible as possible to the public and, with these extensive holdings, the Corporation has the raw resources to create a knowledge base of great value to scholars, students, hobbyists, special communities and the general public.

Museum visitors are increasingly conversant with computers and multimedia technologies. In order to communicate with its computer-literate clientèle, the Corporation places particular emphasis on improving its outreach capability through electronic technologies and other methods. This enables the Corporation to offer a wide range of accessible, in-depth and meaningful knowledge to the educational sector, special interest groups and the general public.

Electronic outreach remains a key method of reaching audiences and sharing knowledge, and among the Corporation's many outreach initiatives is its extensive Web site. Currently accessed more than 40,000 times a day, the Corporation's Web site has expanded since 1994 to encompass more than 28,000 screens of information, making it exceptional in size for a museum Web site.

Museums also benefit from partnering among themselves and, since 1991, the Corporation has been signing Memoranda of Cooperation and Understanding with Canadian and foreign institutions to explore means of cooperation, and to examine mutually-beneficial initiatives related to curatorship, conservation, public programming and other museum activities. The CMCC currently has 184 active Memoranda of Cooperation and Understanding.

OBJECTIVE: *To research and develop the Corporation's national collections and share the related knowledge.*

The Corporation will meet this objective by:

- carrying out developmental research in museum disciplines related to Canada's heritage (e.g., archaeology, ethnology, history, popular culture, etc.);
- developing and managing the collections and providing accessible, detailed, accurate and timely information on the collections;
- continuing to develop agreements and understandings on repatriation requests, while preserving the national collections of material history;
- communicating its knowledge throughout Canada and the world by traditional and non-traditional methods of information dissemination; and
- sharing its expertise with others.

Recent Performance and Future Performance Goals

5.2.1. Developmental Research

Developmental research is ongoing, exploratory research that adds new information to the Corporation's knowledge base. This is usually achieved through fieldwork and typically has a not-yet-specified end product. Most will eventually have an associated product (e.g., publication, exhibition, conference paper, etc.).

During the coming year, work will begin towards developing a long-term research plan, affirming the Corporation's research vision and approach. This represents the next step in a series of initiatives which include the implementation of a Collections Development Plan identifying the strengths and weaknesses of CMCC collections, as well as actions to be taken in order to strengthen and improve those collections.

Developmental Research

	Actual 1999–2000	Forecast 2000–2001	Expected 2000–2001	Forecast 2001–2002	Forecast 2002–2003	Forecast 2003–2004	Forecast 2004–2005	Forecast 2005–2006
No. of Projects	34	47	31	26	23	16	8	8
No. of Research Associates	27	27	24	27	27	27	27	27

Developmental Research — Recent Performance Highlights

The CMCC has a Research Associates programme, which enables non-employee researchers to contribute to the CMCC's knowledge base. These include researchers, scholars or museologists (individuals on sabbatical leave, retired museum professionals and other museum professionals) who have worked at the CMCC and who wish to continue research, writing and publishing through association with the Corporation. It also includes those who wish to conduct research using the Museums' facilities or collections in a way relevant to the Museums' mandates. The work of research associates benefits the CMCC in numerous ways: increasing the Corporation's knowledge base, providing valuable volunteer expertise, and extending the Corporation's reach to colleague institutions and individuals.

During 2000–2001, a sizeable portion of the work undertaken by research associates, working with CMCC staff and collections, contributed directly to the development of several exhibitions, publications, educational programmes, and to collections research and documentation. In addition, they helped carry the work of the Corporation to conferences, symposia, public lectures and policy forums. Calculated at a modest estimate of 1,800 hours and $30.00 per hour ($225.00 per day), this represents some $54,000.00 in research work.

5.2.2. Collections

The maintenance and development of its collections are at the heart of the CMCC's mandate. These collections include three-dimensional objects, works of art, books and other publications, documents, manuscripts, photographs and audiovisual materials.

The Corporation's conservation staff actively maintains these collections, prepares objects for exhibition, and provides advice and training to other institutions. The Corporation continues to apply high standards of museological expertise to these functions, and continues to use new technologies to record and make the collections more accessible to others. This is achieved through such initiatives as the CMCC digitization project, which processes an average 20,000 objects per year.

A collections plan was approved during the past year, identifying strengths and gaps in the CMC collections and the areas that need to be developed. The plan will be implemented according to set priorities. As in most — if not all — museums, there remains a backlog of collections material to register and document. The Museum works through this backlog on an ongoing basis, often hiring summer students to assist. Occasionally, donors of collections also provide funds to ensure earlier cataloguing of that collection. One recent example of this is a donation by the Canadian Nursing Association.

The CWM, with the approval of its new collection development plan and related budget, has been reviewing acquisitions from the 1970s and 1980s. Significant duplication has been found, resulting in the deaccession of surplus material. There is also an increased focus on processing the CWM backlog, in preparation for the move to the new CWM facility. A total of 12,274 objects have been deaccessioned to date this year.

5.2.3. Collections Repatriation

The CMCC is actively involved in repatriation negotiations with approximately 20 First Nations, in the context of comprehensive claims and/or self-government. Outside the treaty process, the CMCC also continues to repatriate human remains under its Human Remains Policy, as well as artifacts of spiritual importance. Recent repatriations include the return of human remains to Haida Gwaii, and the repatriation of several sacred objects to Aboriginal societies on the Plains. In light of an increasing number of repatriation requests, the CMCC is committed to the continued development of protocols which balance the specific interests of First Nations with the Corporation's obligations to hold collections in trust for all Canadians. The CMCC's experiences and practices in regard to repatriation continue to be shared at national and international conferences, working meetings of curators and directors, and through publications. Over the past year, the CMCC has pursued stronger links between CMCC programmes and programmes of the Department of Canadian Heritage which have an impact on the stewardship of Aboriginal cultural material.

5.2.4. Communication of Knowledge

The Corporation communicates its knowledge through a variety of media, including print and electronic publications, films and exhibitions. At its IMAX®/OMNIMAX® theatre, the CMC's goal is to programme material related to human achievement, cultural heritage and other aspects of civilization. Due to an ongoing shortage of such films, the CMC co-produces IMAX®-format films, in cooperation with institutions having similar mandates, as part of a Civilization Series. This ensures that the highest quality of historical scholarship is brought to the filmmaking process. Recent co-productions include *Mysteries of Egypt*, produced in partnership with the National Geographic Society.

Canadians and others visiting the CMC and CWM via the electronic highway outnumber those physically visiting the two museums. The CMCC remains responsive to this continuing trend with increased content on its World Wide Web site. The CMCC site is hyperlinked to other museological institutions that have a formal cooperative relationship with the CMC and the CWM, as well as to sites that have information related to the Corporation's own content. The CMCC will also continue to explore the expansion of this approach to other networks.

Outreach

	Actual 1999–2000	Forecast 2000–2001	Expected 2000–2001	Forecast 2001–2002	Forecast 2002–2003	Forecast 2003–2004	Forecast 2004–2005	Forecast 2005–2006
CMC Visitors	1,353,194	1,350,000	1,390,000	1,300,000	1,345,000	1,371,750	1,340,000	1,340,000
CWM Visitors	126,264	125,000	127,000	125,000	125,000	80,000	160,000	200,000
CMCC World Wide Web site accesses*	13,298,723	10,000,000	14,500,000	12,000,000†	14,000,000	16,000,000	18,000,000	18,000,000
Circulation of Promotional Material**	1,700,000	1,900,000	1,900,000	1,800,000	1,900,000	1,900,000	1,900,000	1,900,000
Advertising Reach	40,000,000	45,000,000	40,000,000	50,000,000	50,000,000	50,000,000	50,000,000	50,000,000

* Each access is equivalent to at least six "hits".

** Includes Calendar of Events, Lure Brochure, Visitors' Guide and This Week at the Museum.

† Reconfiguration of the CMCC Web site will reduce accesses temporarily.

Outreach — Recent Performance Highlights

One recent initiative is the creation of an educational portal for elementary and high schools called The Learning Window™. In partnership with Ingenuity Works of Vancouver, the CMCC Publishing Group and CMCC curators will create 16 to 18 modules in its initial year based on CMCC research and collections, for use by students and teachers in the classroom. It is expected that one million students will access this new portal in 2001.

The Corporation maintains an active publishing programme, producing traditional print publications, as well as such products as interactive CD-ROMs and other educational and museological tools.

Publications

		Actual 1999–2000	Forecast 2000–2001	Expected 2000–2001	Forecast 2001–2002	Forecast 2002–2003	Forecast 2003–2004	Forecast 2004–2005	Forecast 2005–2006
Print Publications	**CMC**	12	10–15	7	10–15	10–15	10–15	10–15	10–15
	CWM	4	6	7	4–6	4–6	4–6	4–6	4–6
Electronic Publications*	**CMC**	5	2–5	6	2–5	2–5	2–5	2–5	2–5
	CWM	0	2	3	2	2	2	2	2

*Includes CD-ROMs and Web site publications.

Publications — Recent Performance Highlights

The success of the CMCC Publishing Programme is evidenced by the strong interest of private and institutional publishers who have partnered with the Corporation to produce and distribute its publications. These include:

- Douglas & McIntyre for *Canvas of War* and Trécarré for the French version *Tableaux de guerre*.
- Goose Lane Editions for *Special Delivery* and Les Éditions du Boréal for the French version, *Livraison spéciale*.
- Key Porter for the English and French versions of *Collecting Passions / Passions et Collections*.

During 2000–2001, CMCC publications were featured at 64 national and international trade expositions and conferences under the auspices of its distributors, the University of Washington Press and the University of BC Press, or as part of travelling exhibits produced by the Association for the Export of Canadian Books. Nine book displays were organized independently by CMC staff. During the summer of 2000, the CMC also partnered with the National Gallery of Canada, the Canadian Museums Association, Simon Fraser University and the University of Chicago Publishing Programme to bring the 9th International Museum Publishing Seminar conference to the CMC and the National Gallery. More than 300 specialists and publishers from the Americas and Europe attended the conference.

Corporation publications also continue to receive awards. The Directorate Mercury Series Paper No. 10, *Meta Incognita: A Discourse of Discovery. Martin Frobisher's Arctic Expeditions, 1576–1578*, edited by Thomas Symons, was selected as the 2000 Matthews Prize recipient in the book category by the Canadian Nautical Research Society. This award is presented annually for the best book published on a Canadian maritime topic.

5.2.5. Sharing Expertise

The CMCC is active in maintaining and sharing its museological expertise with others. During the planning period, Corporation staff will continue to interact with colleagues in museums, universities and interest-based groups and societies through participation in research seminars, lectures and graduate thesis presentations. The Corporation will also continue to establish networks for sharing, exchanging expertise and co-operating on projects that benefit the CMCC and colleague institutions.

Each year, the CMCC welcomes a large number of interns and trainees, who are with the Corporation anywhere from several weeks to a year. During 2000–2001, the Corporation hosted over 30 trainees in museology, design, audiovisual production and the fine arts, as well as students from secondary and post-secondary educational institutions.

In addition, the CMC continues its commitment to the Aboriginal Training Programme in Museum Practices (ATPMP), which began its eighth year in September 2000 with six interns. Between 1993 and 2000, a total of 49 interns from all regions of Canada were trained at the CMC. With more interns returning to their communities, the ATPMP is becoming more involved with Aboriginal communities and their plans to open museums and cultural centres — sometimes as a result of agreements concerning repatriation of artifacts from the CMC's collections. To help cultural workers in distant communities, the ATPMP is developing a Web site course in collaboration with the Saskatchewan Indian Federated College (SIFC) for 2000–2001. This will be a credit course with the SIFC.

The CMC and the CWM have always been active in joint projects with other museums and institutions. The establishment of Memoranda of Understanding and Cooperation encourages the sharing of knowledge and expertise with other organizations. These memoranda promote collaboration and serve to bring about both inter-institutional exhibitions and special events. To date, 184 institutions have signed memoranda with the CMC and the CWM.

5.3. Strategic Issue No. 3: Continuing Challenges to Financial and Operational Viability

Over the past decade, the Corporation's base funding (excluding building operations and property taxes) from the federal government has been reduced by more than 35%. With a return to balanced budgets, a stronger federal fiscal situation, a modest level of inflation, and relatively low interest rates, it is expected that government support will increase in response to cost increases in salaries, pensions and operating costs.

The CMCC has always had a strong programme of preventive maintenance, in anticipation of the inevitable wear and tear on its facilities. At the CMC, however, some parts of the structure have worn less well than others, and will require additional funding for essential repairs in the near future. In addition, changes in legislative arrangements governing municipal taxes and other non-discretionary items will need to be funded. The Department of Canadian Heritage and the Treasury Board are working with all agencies in the Canadian Heritage Portfolio to find effective solutions to these issues.

The CMCC will continue to review its programmes and operations for opportunities to implement more effective, economical, and efficient policies, procedures and processes. Alternative service delivery and emerging technologies will be used, where possible, to meet these challenges.

The Corporation will also continue to work with private-sector partners in managing elements of its operations and reducing associated costs. The Corporation's modestly successful fun draising efforts must still be improved in order to contribute to the Corporation's long-term success.

The CMCC's corporate culture actively supports continuous learning by individuals and working groups. In order to compete in a constantly changing work environment, the Corporation will emphasize the development of its human resources through strategies designed to retain expertise and corporate memory, while developing and training staff and planning for succession. In addition, the CMCC is committed to organizing itself in a manner which increases corporate leadership, fiscal responsibility, productivity and client service.

OBJECTIVE: *to continue to strengthen the financial and operational viability of the Corporation.*

The Corporation will continue to improve its financial self-sufficiency by:

- maximizing net commercial revenues;
- increasing fundraising efforts; and
- continuing to seek alternative sources of funds.

The Corporation will continue to improve its operational viability by:

- reviewing its performance management framework to improve the measurement of results;
- implementing innovative human resource strategies; and
- maintaining and repairing the CMC building infrastructure as the facility ages.

Recent Performance and Future Performance Goals

Recent Performance Summary ($000) by Activity/Business Element

Activity/Business Element	Budget 2000–2001	Forecast 2000–2001	Variance
Collections and Research — Manages, develops, conserves and undertakes research on the collections to enhance programme delivery and augment the scientific knowledge base.	7,381	7,739	358
Exhibitions, Education and Communication — Develops, maintains and communicates exhibitions, educational programmes and activities to further knowledge, critical understanding, appreciation and respect for human cultural achievements and human behaviour.	15,113	15,048	(65)
Accommodation — Manages and maintains all facilities and related security and hosting services.	19,616	19,732	116
Canadian War Museum — An affiliated museum dedicated to Canada's military history and continuing commitment to peacekeeping.	6,831	6,395	(436)
Corporate Services — Governance, corporate management, audit and evaluation, fundraising, commercial activities, finance and administration, human resources and information systems.	11,575	11,942	367
Total	**60,516**	**60,856**	**340**
Less Revenues of the Corporation	(13,000)	12,456	544
Total Budget Requirement	**47,516**	**48,400**	**884**

5.3.1. Financial Viability

5.3.1.a. Maximizing net commercial revenues

The CMCC continues to enhance its client services, while generating revenues from these services. Revenues include general admission, IMAX®/OMNIMAX® films, boutique sales, facility rentals, food services, parking and membership. Revenues for 2000–2001 (over $11 million) are expected to be the highest since the Corporation came into existence in 1990.

Commercial Revenues

	Actual 1999–2000	Forecast 2000–2001	Expected 2000–2001	Forecast 2001–2002	Forecast 2002–2003	Forecast 2003–2004	Forecast 2004–2005	Forecast 2005–2006
CMC Onsite Revenue	$7.518 M	$7.738 M	$7.638 M	$7.980 M	$8.290 M	$8.540 M	$8.390 M	$8.390 M
CMC Revenue per Visitor	$5.56	$5.73	$5.49	$6.14	$6.16	$6.22	$6.26	$6.26
CWM Onsite Revenue	$0.304 M	$0.300 M	$0.308 M	$0.300 M	$0.300 M	$0.225 M	$0.455 M	$0.600 M
CWM Revenue per Visitor	$2.40	$2.40	$2.42	$2.40	$2.40	$2.81	$2.84	$3.00

5.3.1.b. Fundraising

It is imperative that the CMCC continue to find ways of supplementing government funding. Its Development Branch is actively pursuing the private sector, industry, and individual donors to provide funds for research and public programmes. To this end, the following goals have been set:

- Passing the Torch campaign for the new CWM: $15 million. By March 2001, it is expected that $12 million will have been raised.
- Sponsorship and philanthropic support for major temporary exhibitions: $1.5 million per year.
- Naming opportunities and permanent exhibitions: $1.5 million. This includes the IMAX®/OMNIMAX® theatre (2001), the First Peoples Hall and the Canada Hall (2001–2002).
- Planned giving at the CWM and CMC: due to the nature of these initiatives, a dollar amount is difficult to establish.

Fundraising Initiatives — Recent Performance Highlights

As of November 2000, the CWM Passing the Torch campaign had raised $6.3 million in cash, pledges and conditional contributions. A public national campaign will be launched in 2001 as a final phase.

Canada Post Corporation provides invaluable support to the Canadian Postal Museum (CPM). The CPM is the beneficiary of a substantial financial contribution from Canada Post, totalling $250,000 each year. This partnership makes major projects and exhibitions possible. Canada Post also contributes to the development of the CPM by transferring objects to CPM collections, sponsoring exhibitions and publication projects, and promoting the CPM in its catalogues and other publications. In addition, the book *Special Delivery / Livraison spéciale* was made possible this year, due to an important financial contribution from Canada Post to the project.

Each year, the Pitney Bowes Art Gallery at the Canadian Postal Museum presents exhibitions which enable visitors to discover works of art that inspired postage stamp series, or works by artists who use the post as a subject or postal accessories as a medium. The activities of the gallery are supported by an ongoing financial contribution from Pitney Bowes.

5.3.1.c. Financial self-sufficiency

The CMCC will strive to augment its level of financial self-sufficiency (non-government revenue divided by total revenue).

Financial Self-Sufficiency

	Actual 1999-2000	Forecast 2000-2001	Expected 2000-2001	Forecast 2001-2002	Forecast 2002-2003	Forecast 2003-2004	Forecast 2004-2005	Forecast 2005-2006
Percentage of non-government income	19.70	21.48	20.47	18.01	18.05	18.19	18.42	18.42

5.3.2. Operational Viability

5.3.2.a. Corporate Management Framework

In April 2000, a new CEO was appointed to manage the Corporation. Initial meetings with staff have been held, in order to begin defining the Corporation's strategic direction over the next few years. This will include a review of the corporate performance management framework, towards improving the measurement of results.

5.3.2.b. Human Resources Management

In order to ensure the Corporation's professional competence and leadership role, the CMCC will continue to develop and implement human resources strategies and systems which retain expertise and corporate memory, while also ensuring a qualified and competent workforce through effective hiring, training and evaluation. This includes updating of the Corporation's job evaluation system, its competency model, and its performance appraisal system.

5.3.2.c. Maintenance of Building Infrastructure

The CMC facility in Hull, Quebec is more than ten years old and is beginning to show signs of age. During this planning period, it will require repair and maintenance. Resource requirements for this purpose have been identified, and repairs will be effected as funds are made available through government initiatives aimed at maintaining federal facilities.

The following capital maintenance projects are planned:

- replacement of escalators, due to lifecycle deterioration and heavy use;
- repair and replacement of building stonework;
- replacement of refrigerants to comply with new environmental legislation;
- repairs to the outdoor plaza;
- upgrades and repairs to improve visitor flow and public access;
- replacement of windows — primarily in the public wing; and
- replacement of electrical panels to comply with the new Building Code.

Financial Statements

Operating and Capital Budgets 2001–2002

Pro Forma Financial Statements 2001–2002 to 2005–2006

Number of Employees 2001–2002 to 2005–2006

Introduction

In order to attain financial and operational viability during a time of fiscal restraint, the Canadian Museum of Civilization Corporation makes every effort to reduce its operating costs while maximizing its revenues.

As outlined in the Summary of the Corporate Plan, action has and will be taken to help the Corporation face these financial challenges. The results of these actions — expected or already obtained — are reflected in the following Summary of the Operating and Capital Budgets.

Summary Operating and Capital Budgets 2001–2002

($000s)

	1999–00 Budget	1999–00 Actual	1999–00 Variance	2000–01 Budget	2000–01 Forecast	2000–01 Variance	2001–02 Budget
Collections and Research	7,255	8,676	(1,421)	7,381	7,739	(358)	7,147
Exhibitions, Education and Communication	14,661	10,775	3,886	15,113	15,048	65	14,181
Corporate Services	10,727	10,946	(219)	11,575	11,942	(367)	10,600
Accommodation	18,298	18,728	(430)	19,616	19,732	(116)	20,599
Canadian War Museum	6,090	5,600	490	6,831	6,395	436	7,818
Gross Budgetary Expenditures	**57,031**	**54,725**	**2,306**	**60,516**	**60,856**	**(340)**	**60,345**
Less Revenues of the Corporation	(10,750)	(11,522)	772	(13,000)	(12,456)	(544)	(10,600)
Total Budgetary Requirement	**46,281**	**43,203**	**3,078**	**47,516**	**48,400**	**(884)**	**49,745**

Operating Budget
2001–2002

($000s)

	1999–00 Budget	1999–00 Actual	1999–00 Variance	2000–01 Budget	2000–01 Forecast	2000–01 Variance	2001–02 Budget
Collections and Research	7,255	8,676	(1,421)	7,381	7,739	(358)	7,147
Exhibitions, Education and Communication	14,661	10,775	3,886	15,113	15,048	65	14,181
Corporate Services	9,977	9,964	13	10,825	10,942	(117)	9,850
Accommodation	16,298	16,454	(156)	16,616	16,732	(116)	17,599
Canadian War Museum	5,840	5,600	240	6,581	6,145	436	7,568
Gross Budgetary Expenditures	**54,031**	**51,469**	**2,562**	**56,516**	**56,606**	**(90)**	**56,345**
Less Revenues of the Corporation	(10,750)	(11,522)	772	(13,000)	(12,456)	(544)	(10,600)
Total Budgetary Requirement	**43,281**	**39,947**	**3,334**	**43,516**	**44,150**	**(634)**	**45,745**

Capital Budget
2001–2002

($000s)

	1999–00 Budget	1999–00 Actual	1999–00 Variance	2000–01 Budget	2000–01 Forecast	2000–01 Variance	2001–02 Budget
Collections and Research	0	0	0	0	0	0	0
Exhibitions, Education and Communication	0	0	0	0	0	0	0
Corporate Services	750	982	(232)	750	1,000	(250)	750
Accommodation	2,000	2,274	(274)	3,000	3,000	0	3,000
Canadian War Museum	250	0	250	250	250	0	250
Total Capital Budget	**3,000**	**3,256**	**(256)**	**4,000**	**4,250**	**(250)**	**4,000**

Pro Forma Statement of Operations

for the period ending March 31
($000s)

	1999–00 Actual	2000–01 Forecast	2001–02 Budget	2002–03 Budget	2003–04 Budget	2004–05 Budget	2005–06 Budget
EXPENSES							
Collections and Research	8,676	7,739	7,147	7,147	7,147	7,147	7,147
Exhibitions, Educations and Communication	10,775	15,048	14,181	14,181	14,281	14,281	14,281
Canadian War Museum	5,600	6,395	7,818	30,436	38,186	36,473	12,173
Accommodation	18,728	19,732	20,599	20,599	20,599	20,599	20,599
Corporate Services	10,946	11,942	10,600	10,600	10,600	10,600	10,600
Total	**54,725**	**60,856**	**60,345**	**82,963**	**90,813**	**89,100**	**64,800**
REVENUES							
Parliamentary Appropriation							
Parliamentary Appropriation — CMCC	47,345	48,400	48,245	48,113	48,113	53,000	54,100
Parliamentary Appropriation — CWM building	0	0	1,500	24,250	32,000	25,400	0
Less: Deferred Capital Funding — On-going	3,256	3,500	4,000	4,000	4,000	4,000	4,000
Add: Amortization of Deferred Capital Funding	3,383	3,500	4,000	4,000	4,000	4,000	4,000
	47,472	**48,400**	**49,745**	**72,363**	**80,113**	**78,400**	**54,100**
Other Revenue							
General Admission	2,029	2,300	2,500	2,700	2,750	2,820	2,820
IMAX®/OMNIMAX®	1,805	1,850	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000
Boutique Sales	1,990	1,919	2,100	2,200	2,275	2,335	2,335
Parking	792	793	750	750	800	750	750
Facility Rentals and Food Services	1,125	1,100	850	850	850	850	850
Donations/Grants	1,357	1,225	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500
Publications	175	315	250	250	250	250	250
Other	2,249	2,954	650	350	275	195	195
Total	**11,522**	**12,456**	**10,600**	**10,600**	**10,700**	**10,700**	**10,700**
Surplus/Deficit	**4,269**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**

Pro Forma Balance Sheet

as at March 31

($000s)

	1999–00 Actual	2000–01 Forecast	2001–02 Budget	2002–03 Budget	2003–04 Budget	2004–05 Budget	2005–06 Budget
ASSETS							
Current Assets							
Cash and Short-Term Investments	13,489	14,289	14,289	14,289	14,289	14,289	14,289
Accounts Receivable	2,488	1,275	1,275	1,275	1,275	1,275	1,275
Inventories	1,891	1,200	1,200	1,200	1,200	1,200	1,200
Prepaid Expenses	1,310	1,300	1,300	1,300	1,300	1,300	1,300
Total Current Assets	**19,178**	**18,064**	**18,064**	**18,064**	**18,064**	**18,064**	**18,064**
Other Assets							
Restricted Cash and Investments	7,668	10,500	15,000	18,000	19,000	0	0
Collections	1	1	1	1	1	1	1
Capital Assets — On-going	12,691	12,771	12,771	12,771	12,771	12,771	12,771
Capital Assets — CWM Building Project	0	0	1,500	25,750	61,250	105,650	105,650
Total Other Assets	**20,360**	**23,272**	**29,272**	**56,522**	**93,022**	**118,422**	**118,422**
Total Assets	**39,538**	**41,336**	**47,336**	**74,586**	**111,086**	**136,486**	**136,486**
LIABILITIES and EQUITY OF CANADA							
Current Liabilities							
Accounts Payable and Accrued Liabilities	7,417	7,000	7,000	7,000	7,000	7,000	7,000
Deferred Revenue	690	120	120	120	120	120	120
Total Current Liabilities	**8,107**	**7,120**	**7,120**	**7,120**	**7,120**	**7,120**	**7,120**
Other Liabilities							
Accrued Employee Termination Benefits	2,127	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000
Deferred Contributions — PTT	2,668	3,500	8,000	11,000	15,000	0	0
Deferred Capital Funding — On-going	12,691	12,771	12,771	12,771	12,771	12,771	12,771
Deferred Capital Funding — CWM Building Project	0	0	1,500	25,750	61,250	105,650	105,650
Total Liabilities	**25,593**	**25,391**	**31,391**	**58,641**	**98,141**	**127,541**	**127,541**
EQUITY							
Internally Restricted — CWM Building Project	5,000	7,000	7,000	7,000	4,000	0	0
Unrestricted	8,945	8,945	8,945	8,945	8,945	8,945	8,945
Equity of Canada	**13,945**	**15,945**	**15,945**	**15,945**	**12,945**	**8,945**	**8,945**
Total Liabilities and Equity of Canada	**39,538**	**41,336**	**47,336**	**74,586**	**111,086**	**136,486**	**136,486**

Pro Forma Statement of Changes in Financial Position

for the period ending March 31
($000s)

	1999–00 Actual	2000–01 Forecast	2001–02 Budget	2002–03 Budget	2003–04 Budget	2004–05 Budget	2005–06 Budget
Operating Activities							
Net Income	4,269	0	0	0	0	0	0
Adjustment for Non-Cash Items							
Amortization of Capital Assets	3,383	3,500	4,000	4,000	4,000	4,000	4,000
Amortization of Deferred Capital Funding	(3,383)	(3,500)	(4,000)	(4,000)	(4,000)	(4,000)	(4,000)
Contributions Recognized as Revenue	(742)	(1,500)	(1,500)	(1,500)	(1,500)	(1,500)	(1,500)
	3,527	**(1,500)**	**(1,500)**	**(1,500)**	**(1,500)**	**(1,500)**	**(1,500)**
Change in Non-Cash Operating Assets and Liabilities	(848)	2,800	0	0	0	0	0
Change in Accrued Employee Termination Benefits	48	0	0	0	0	0	0
Cash Flows from (used in) Operating Activities	**2,727**	**1,300**	**(1,500)**	**(1,500)**	**(1,500)**	**(1,500)**	**(1,500)**
Investing Activities							
Acquisition of Capital Assets	(3,256)	(4,250)	(4,000)	(4,000)	(4,000)	(4,000)	(4,000)
CWM Building Project	(5,000)	(2,000)	(1,500)	(24,250)	(32,000)	(25,400)	0
Increase in Restricted Cash and Investments	(137)	(500)	(500)	(500)	(500)	(500)	(500)
Cash Flows used in Investing Activities	**(8,393)**	**(6,750)**	**(6,000)**	**(28,750)**	**(36,500)**	**(29,900)**	**(4,500)**
Financing Activities							
Funding for the Acquisition of Capital Assets	3,256	4,250	4,000	4,000	4,000	4,000	4,000
Funding for the CWM Building Project	0	0	1,500	24,250	32,000	25,400	0
Restricted Contributions and Related Investment Income	879	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000
Cash Flows from Financing Activities	4,135	6,250	7,500	30,250	38,000	6,000	6,000
Increase (decrease) in Cash and Short-Term Investments	(1,531)	800	0	0	0	0	0
Balance at Beginning of Year	15,020	13,489	14,289	14,289	14,289	14,289	14,289
Balance at End of Year	**13,489**	**14,289**	**14,289**	**14,289**	**14,289**	**14,289**	**14,289**

Number of Employees

as at December 31, 2000

	1999 Actual	2000 Actual	2001 Forecast	2002 Forecast	2003 Forecast	2004 Forecast	2005 Forecast
Full-Time Equivalents	437	421	425	425	425	425	425

Société du Musée canadien des civilisations

Résumé du Plan d'entreprise (2001-2002 à 2005-2006)

Résumé des budgets de fonctionnement et des immobilisations (2001-2002)

Musée canadien des civilisations
Canadian Museum of Civilization

Canada

Société du Musée canadien des civilisations

Musée canadien des civilisations
100, rue Laurier
Hull (Québec)
J8X 4H2

www.civilisations.ca

MUSÉE CANADIEN DES CIVILISATIONS | CANADIAN MUSEUM OF CIVILIZATION

Musée canadien de la guerre
Cour General Motors
330, promenade Sussex
Ottawa (Ontario)
K1A 0M8

www.museedelaguerre.ca

MUSÉE CANADIEN DE LA GUERRE | CANADIAN WAR MUSEUM

Couverture :

Siegfried Haase (1916-1996)
Pêcheurs (1971)
Détail de triptyque
Prêt de la collection de l'Art Gallery of Nova Scotia.
Don de Siegfried et Ingrid Haase.

Cette œuvre figure dans la nouvelle exposition, **Mer et monde – Les pêches de la côte est du Canada**, présentée au MCC du 6 avril 2001 au 24 février 2002.

Molly Lamb Bobak (1922-)
Cantine à Nimègue, Hollande, 1945
MCG 12017

Cette œuvre figure dans la célèbre exposition, **Tableaux de guerre – Chefs-d'œuvre du Musée canadien de la guerre**, présentée au MCC du 18 février 2000 au 7 janvier 2001 et en tournée partout au Canada jusqu'en 2005.

Une version du Résumé est présentée sur le site Web de la Société du Musée canadien des civilisations.

Table des matières

1. Introduction 1

1.1 L'identité canadienne dans un environnement mondial 2
1.2 La protection et la promotion du patrimoine canadien 2
1.3 Les pressions continues sur la viabilité financière et opérationnelle 3

2. Mandat 3

3. Profil de la Société 4

3.1 Musée canadien des civilisations 4
3.2 Musée canadien de la guerre 4
3.3 Musée de la Nouvelle-France 4
3.4 Structure de la Société 5
3.5 Rapports avec d'autres établissements et organismes gouvernementaux 5
3.6 Activités fonctionnelles 5
3.7 Affectation des ressources par activité fonctionnelle 6

4. Environnements interne et externe 6

4.1 Identité nationale 6
4.2 Perspectives financières 6
4.3 Économie 7
4.4 Fréquentation du Musée 7
4.5 Rapatriement des collections culturelles autochtones 8
4.6 Projet du nouvel édifice du MCG 8
4.7 Évaluation des ressources de la Société – Forces et défis 8

5. Questions stratégiques, objectifs et stratégies 10

5.1 Question stratégique nº 1 : L'identité canadienne dans un environnement mondial 10
5.2 Question stratégique nº 2 : La protection et la promotion du patrimoine canadien 16
5.3 Question stratégique nº 3 : Les pressions continues sur la viabilité financière et opérationnelle 21

États financiers 25

Résumé du Plan d'entreprise de 2001-2002 à 2005-2006

1. Introduction

La Société du Musée canadien des civilisations (SMCC) est une société d'État constituée en vertu de la *Loi sur les musées* (1990). Ses principales responsabilités sont de gérer le musée national d'histoire humaine du Canada, en l'occurrence, le Musée canadien des civilisations (MCC), le musée national du patrimoine militaire du Canada, soit le Musée canadien de la guerre (MCG), et un musée virtuel du Web, le Musée virtuel de la Nouvelle-France (MVNF). Par ses activités, la Société pratique l'excellence muséologique et, ce faisant, suscite une plus grande compréhension de l'identité, de l'histoire et de la culture canadiennes.

Outre sa présence dans la région de la capitale nationale (RCN), la Société diffuse son fonds de connaissances dans l'ensemble du Canada, ainsi que dans le monde entier en ayant surtout recours à des programmes de diffusion externe par des moyens électroniques. Ensemble, le MCC et le MCG attirent dans leurs installations plus de 1,4 million de visiteurs par année. Quant au site Web de la SMCC, il aura reçu plus de 14 millions de visites en 2000-2001.

La SMCC fait partie du ministère du Patrimoine canadien. De concert avec les autres membres de ce portefeuille, la Société préserve le patrimoine canadien et le présente aux générations actuelles et futures. Par ses activités, la Société joue un rôle déterminant en favorisant un sentiment d'identité canadienne. À l'aide de ses programmes publics et de recherche, la SMCC atteint un vaste public toujours plus nombreux.

Le plus grand et le plus fréquenté des musées du Canada, le MCC est situé dans un magnifique bâtiment à Hull (Québec), aux abords de la rivière des Outaouais et en face des édifices du Parlement du Canada. Inauguré le 1er juillet 1989, le MCC a vu croître chaque année sa fréquentation et sa popularité. L'exercice 2000-2001 a été très fructueux pour le MCC, avec plus de 1,3 million de visiteurs et plus de 11 millions de dollars en revenus autonomes. Les enquêtes les plus récentes, effectuées auprès des visiteurs durant l'été 2000, révèlent un très haut niveau de satisfaction globale. En effet, 92 % des répondants ont dit être *très satisfaits* ou *satisfaits* de ce qu'offre le Musée. Dans l'ensemble, 90 % des visiteurs ont dit que le MCC était *excellent* ou *bon* en comparaison avec les autres musées qu'ils avaient visités. Le MCC a attiré 41 % de la totalité des visiteurs des musées de la RCN durant la période estivale (juin, juillet et août).

Pour sa part, Le Musée canadien de la guerre, situé entre le Musée des beaux-arts du Canada et la Monnaie royale canadienne, sur la promenade Sussex, à Ottawa, présente des expositions militaires canadiennes ainsi que des programmes d'interprétation et de commémoration. Les collections du MCG sont conservées dans un édifice séparé, soit à la Maison Vimy.

Le potentiel du MCG est actuellement menacé par un certain nombre de facteurs, notamment le manque d'installations adéquates pour la conservation et l'entreposage, le manque d'espace pour les programmes publics et les expositions, et le manque de places de stationnement et d'autres services aux visiteurs. Au printemps 2001, on obtenait l'approbation permettant la construction d'un nouvel édifice pour le MCG dans le cadre de l'aménagement du secteur des plaines LeBreton à Ottawa. Le projet du nouveau MCG coûtera environ 105,6 millions de dollars et sera financé par le gouvernement fédéral (83,6 millions de dollars), des collectes de fonds auprès du secteur privé, de fondations et de particuliers (15 millions de dollars) et une contribution provenant des ressources internes de la SMCC (7 millions de dollars). La construction devrait commencer à l'automne 2002, et on espère que l'inauguration du nouvel édifice pourra avoir lieu durant la semaine du Souvenir, en novembre 2004, si l'on n'accuse aucun retard pendant la construction.

Le Musée de la Nouvelle-France est un musée virtuel du Web, accessible à l'adresse électronique **www.mvnf.civilisations.ca**. Son mandat consiste à présenter au public des expositions et des activités sur

l'histoire du Canada entre 1534 et 1763. Le MVNF comprend un service payant de recherche généalogique, par commerce électronique, qui permet aux visiteurs d'obtenir des renseignements sur leurs ancêtres de la Nouvelle-France.

Bien connue et respectée dans le monde entier pour la production de prestigieuses expositions itinérantes, pour ses recherches et son expertise, la SMCC compte poursuivre son rayonnement mondial. Les expositions et programmes en cours d'élaboration au MCC et au MCG continueront d'offrir un fonds de connaissances solide qui peut être communiqué partout au Canada et dans le monde entier.

Questions stratégiques de la période de planification

Le conseil d'administration et la direction de la Société ont cerné trois questions stratégiques sur lesquelles ils se pencheront au cours de la période de planification. En voici le contenu :

1.1 L'identité canadienne dans un environnement mondial

Les forces de la mondialisation – mouvement de l'information, des biens et des personnes – réduisent l'intégrité des frontières physiques, tout en accroissant le besoin pour les pays de maintenir leur identité propre et de soutenir leur sentiment de cohésion nationale. En s'assurant que ses programmes et activités sont aussi pertinents que possible pour l'expérience diversifiée des Canadiennes et Canadiens et qu'ils reflètent cette diversité, la SMCC contribue à mieux faire comprendre le patrimoine du Canada et favorise le renforcement de l'identité nationale.

L'objectif de la Société à cet égard est d'« accroître l'appréciation et la compréhension du patrimoine canadien » – objectif qu'elle compte atteindre par les moyens suivants :

- élargir et enrichir la présentation de l'histoire et de la culture canadiennes au MCC et au MCG;
- mettre sur pied des expositions et offrir des programmes qui reflètent l'histoire et la culture du Canada ainsi qu'un sens d'identité;
- adopter davantage une approche centrée sur le client pour orienter la programmation et les services de la Société et élargir la masse de visiteurs.

1.2 La protection et la promotion du patrimoine canadien

Si la mondialisation et la technologie ont donné aux Canadiennes et aux Canadiens accès à un public plus vaste pour la diffusion de leurs idées et de leur expression culturelle, ces forces représentent par ailleurs des défis importants pour la protection du patrimoine culturel unique du Canada. Chargée de préserver et de présenter l'histoire humaine du Canada, la SMCC continuera de collectionner, documenter, gérer, conserver, exposer, interpréter et promouvoir l'histoire humaine du Canada en employant des méthodes traditionnelles et non traditionnelles. Elle répondra ainsi à un besoin social fondamental en favorisant la compréhension entre les diverses cultures qui forment la mosaïque canadienne et celles qui constituent la collectivité mondiale.

L'objectif de la Société à cet égard est d'« explorer et enrichir les collections nationales de la Société et partager les connaissances connexes » – objectif qu'elle compte atteindre par les moyens suivants :

- effectuer des recherches exploratoires dans des disciplines muséales liées au patrimoine canadien (p. ex. archéologie, ethnologie, histoire, culture populaire, etc.);
- enrichir et gérer les collections et fournir de l'information accessible, détaillée, exacte et opportune sur les collections;
- continuer à établir des ententes et des accords sur les demandes de rapatriement tout en préservant les collections nationales d'objets et d'artefacts;
- communiquer ses connaissances partout au Canada et dans le monde entier à l'aide de moyens traditionnels et non traditionnels, pour diffuser l'information;
- partager son expertise avec d'autres.

1.3 Les pressions continues sur la viabilité financière et opérationnelle

La Société gère ses activités avec un soutien opérationnel du gouvernement qui est de 35 % inférieur à ce qu'il était au début de la dernière décennie. Afin de relever les défis que représente le fonctionnement avec moins de ressources, elle continuera à déployer des efforts pour assurer sa viabilité financière et pour améliorer l'efficacité de ses activités.

L'objectif de la Société à cet égard est de « continuer à renforcer la viabilité financière et opérationnelle de la Société ». En ce qui a trait à la viabilité financière, elle compte atteindre cet objectif par les moyens suivants :

- maximiser ses recettes nettes tirées de sources commerciales;
- multiplier les efforts de financement;
- continuer à chercher d'autres sources de financement.

En ce qui a trait à la viabilité opérationnelle, elle compte atteindre cet objectif par les moyens suivants :

- faire un examen du cadre de gestion du rendement de la Société dans le but d'améliorer la façon de mesurer les résultats;
- mettre en œuvre des stratégies novatrices touchant les ressources humaines;
- assurer l'entretien et la réparation de l'infrastructure des édifices du MCC, compte tenu du vieillissement des installations.

2. Mandat

La Société du Musée canadien des civilisations (SMCC) est une société d'État constituée en vertu de la *Loi sur les musées* (Statuts du Canada 1990, chapitre 3) adoptée le 1er juillet 1990. En sa qualité de société mandataire, la SMCC est nommée dans la partie I de l'annexe III de la *Loi sur la gestion des finances publiques.*

La *Loi sur les musées* débute par la déclaration suivante : « que le patrimoine du Canada et de tous ses peuples constitue une part importante du patrimoine mondial et doit à ce titre être préservé au profit des générations présentes et futures, et que chaque musée constitué par la présente loi a) joue un rôle fondamental, seul ou en collaboration avec d'autres musées ou institutions analogues, dans la conservation et la promotion, dans l'ensemble du Canada et à l'étranger, du patrimoine du Canada et de tous ses peuples, de même que dans la constitution de la mémoire collective de tous les Canadiens et dans l'affirmation de l'identité canadienne; et b) représente tant une source d'inspiration et de connaissance qu'un lieu de recherche et de divertissement qui appartient à tous les Canadiens, et offre dans les deux langues officielles un service essentiel à la culture canadienne et accessible à tous ».

Plus précisément, selon la *Loi*, la mission de la Société du Musée canadien des civilisations est « d'accroître, dans l'ensemble du Canada et à l'étranger, l'intérêt, le respect et la compréhension critique de même que la connaissance et le degré d'appréciation par tous à l'égard des réalisations culturelles et des comportements de l'humanité, par la constitution, l'entretien et le développement aux fins de la recherche et pour la postérité, d'une collection d'objets à valeur historique ou culturelle principalement axée sur le Canada ainsi que par la présentation de ces réalisations et comportements, et des enseignements et de la compréhension qu'ils génèrent ».

La SMCC respecte les lois fédérales et provinciales suivantes et y est assujettie : *Loi sur les musées, Loi sur l'accès à l'information, Loi sur la gestion des finances publiques,Loi sur les langues officielles,Loi sur les lieux et monuments historiques, Loi sur les subventions aux municipalités, Loi sur les Archives nationales du Canada, Loi sur la protection des renseignements personnels, Loi sur la pension de la fonction publique,Co de canadien du travail,Loi concernant l'impôt sur la vente en détail, Loi sur les carburants de remplacement, Loi sur l'équité salariale, Loi sur l'équité en matière d'emploi, Loi canadienne sur les droits de la personne, Loi sur la santé et la*

sécurité du travail,Loi sur l'exportation et l'importation de produits culturels, Loi sur l'assurance-emploi, Loi sur les accidents du travail et les maladies professionnelles, ALÉNA,Acc ord sur le commerce intérieur, conventions collectives, lois sur les produits et services, lois sur les armes à feu et lois sur le droit d'auteur.

3. Profil de la Société

La Société est responsable de la gestion du Musée canadien des civilisations (MCC), de son musée affilié, le Musée canadien de la guerre (MCG), de même que du Musée virtuel de la Nouvelle-France (MVNF). Un des objectifs clés de la SMCC est de favoriser une compréhension plus profonde du patrimoine canadien et, par la même occasion, de susciter chez les Canadiennes et Canadiens un sens d'identité nationale. La Société met ainsi l'accent sur ses programmes de diffusion externe afin de mettre ses collections d'objets et son fonds de connaissances à la disposition de la grande collectivité qui se trouve ailleurs que dans la région de la capitale nationale. À cet égard, elle emploie des moyens traditionnels, comme les expositions itinérantes, les conférences et les publications et, de plus en plus, des programmes novateurs de diffusion externe par voie électronique, comme des vidéos interactives et des CD-ROM.

3.1 Musée canadien des civilisations

Le Musée canadien des civilisations accueille en moyenne plus de 1,3 million de visiteurs par année. Il attire des visiteurs de toutes les régions du pays et du monde entier grâce non seulement à ses expositions et programmes de premier rang, mais aussi aux e xpériences éducatives interactives qu'il propose. Le MCC est reconnu comme l'un des grands établissements culturels du XXe siècle et abrite le Musée canadien de la poste, le Musée canadien des enfants et un cinéma IMAX^{MD}/OMNIMAX^{MD}. Ses collections regroupent plus de 3,75 millions d'artefacts associés à l'histoire, à l'archéologie, à la culture traditionnelle, à l'ethnologie, à la communication postale et à divers autres domaines de l'étude du patrimoine. Situé à Hull (Québec), il offre une vue inégalée des édifices du Parlement du Canada, qui se trouvent sur l'autre rive de la rivière des Outaouais.

3.2 Musée canadien de la guerre

Alors qu'à ses débuts, en 1880, le Musée canadien de la guerre fondait ses activités sur une collection de souvenirs rapportés des champs de bataille par la milice canadienne, il est aujourd'hui devenu le musée national consacré à l'histoire militaire du Canada. Le MCG occupe actuellement deux édifices distincts à Ottawa : il présente ses expositions et programmes dans l'édifice situé promenade Sussex, tandis qu'il conserve ses collections – et en expose une certaine partie – à la Maison Vimy. La collection confiée au MCG comprend quelque 500 000 artefacts militaires, allant de chars d'assaut et de véhicules marins à des uniformes et à des œuvres d'art. Au moyen d'expositions, de publications, de programmes éducatifs, de reconstitutions, de cérémonies, de manifestations commémoratives et de diffusion électronique, le MCG enrichit et accroît les connaissances de ses visiteurs aussi bien à l'intérieur qu'à l'extérieur de la région de la capitale nationale. En 2000-2001, le MCG aura accueilli plus de 125 000 visiteurs.

Des plans sont en cours pour le remplacement des installations existantes du MCG, qui ont été à maintes reprises jugées inadéquates pour remplir le mandat du Musée. Au printemps 2001, on obtenait l'approbation permettant la construction d'un nouvel édifice pour le MCG dans le cadre de l'aménagement du secteur des plaines LeBreton à Ottawa.

3.3 Musée de la Nouvelle-France

Le Musée de la Nouvelle-France s'intéresse à l'histoire du Canada entre 1534 et 1763. Il offre des expositions et activités virtuelles au grand public et au milieu de l'éducation. Le MVNF comprend un service payant de recherche généalogique, par commerce électronique, qui permet aux visiteurs d'obtenir des renseignements sur leurs ancêtres de la Nouvelle-France. Le MVNF aura reçu plus de 610 000 visites virtuelles en 2000-2001.

3.4 Structure de la Société

La Société du Musée canadien des civilisations (SMCC) est une société mandataire désignée dans la partie I de l'annexe III de la *Loi sur la gestion des finances publiques*. Cette désignation a des répercussions considérables sur la structure et les responsabilités de la Société, qui se rapporte au Parlement par l'entremise du ministre du Patrimoine canadien. La Société est un employeur distinct et comptait, en novembre 2000, un effectif de 425 employés (équivalents temps plein), dont la majorité sont représentés par deux syndicats : l'Alliance de la fonction publique du Canada et l'Institut professionnel de la fonction publique du Canada.

Les onze membres à temps partiel du conseil d'administration sont nommés par le gouverneur en conseil et représentent différentes régions du Canada. À son tour, le conseil d'administration nomme le président-directeur général de la Société, qui en dirige toutes les activités à plein temps.

Le conseil d'administration de la Société fixe l'orientation stratégique globale, les objectifs à long terme et les priorités de la SMCC. De même, le conseil veille à ce que la direction de la SMCC s'acquitte de ses responsabilités quant au fonctionnement efficace, efficient et économique de l'organisation. Le conseil d'administration comporte sept comités : le Comité de la vérification, le Comité de direction, le Comité de la régie, le Comité des finances et de la rémunération, le Comité du développement, le Comité du Musée canadien de la guerre et le Comité de construction du MCG.

3.5 Rapports avec d'autres établissements et organismes gouvernementaux

La Société collabore étroitement avec d'autres organismes publics, avec qui elle partage l'administration, les dépenses et les recettes d'une vaste gamme de programmes, d'activités et de projets conjoints. Au nombre de ses partenaires figurent la Commission de la capitale nationale, le Conseil des arts du Canada, le Centre national des Arts, l'Office national du film, les Archives nationales du Canada, Industrie Canada, le Conseil national de recherches du Canada, la Société canadienne des postes, le ministère des Affaires étrangères et du Commerce international, le ministère du Patrimoine canadien, la Défense nationale, les Anciens Combattants, les Affaires indiennes et du Nord Canada, des ambassades de pays étrangers, d'autres établissements éducatifs, muséologiques et culturels, des groupes et organisations autochtones et ethniques ainsi que des organisations d'anciens combattants, de même qu'un grand nombre de partenaires du secteur privé. Compte tenu de l'accent continu mis sur les technologies électroniques et le tourisme, la Société compte resserrer ses liens de travail avec les gouvernements et organismes internationaux, fédéraux, provinciaux et municipaux.

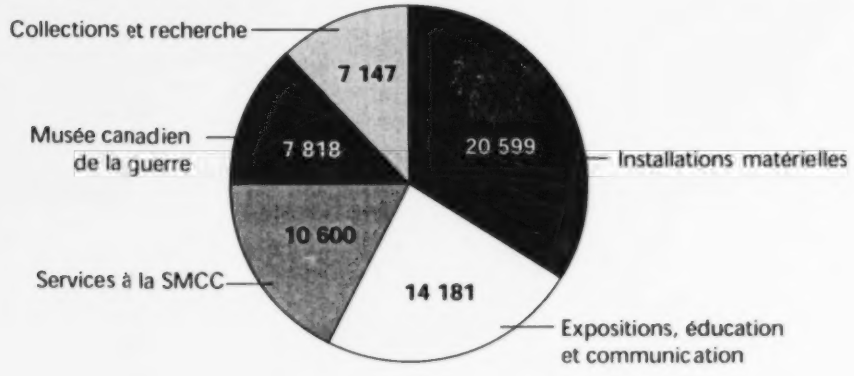
3.6 Activités fonctionnelles

Les principales fonctions de la Société touchent les collections, la recherche et les expositions et programmes, lesquelles activités sont conçues pour informer les visiteurs et leur faire découvrir divers aspects culturels du pays. Pour atteindre ses objectifs, la Société a créé les activités fonctionnelles suivantes :

- *Collections et recherche* – gérer, enrichir, conserver les collections et effectuer des recherches sur celles-ci afin d'améliorer les programmes offerts et accroître le fonds de connaissances scientifiques. Diriger un programme d'édition qui permet de diffuser les connaissances liées aux collections et à la recherche du MCC grâce à une vaste gamme de publications imprimées et électroniques.
- *Expositions, éducation et communication* – préparer et assurer l'entretien des expositions, des programmes éducatifs et des activités, et communiquer l'information connexe afin de favoriser la connaissance, la compréhension critique, l'appréciation et le respect des réalisations culturelles et des comportements humains.
- *Installations matérielles* – assurer la gestion et l'entretien de toutes les installations ainsi que des services de sécurité et d'accueil connexes.
- *Musée canadien de la guerre* – musée affilié consacré à l'histoire militaire du Canada et à la contribution du pays au maintien de la paix.

- *Services à la SMCC* – s'assurer de la régie et de la direction de la Société, la vérification et l'évaluation, les activités de collecte de fonds, les activités commerciales, les services financiers et administratifs, les ressources humaines et les systèmes informatiques.

3.7 Affectation des ressources par activité fonctionnelle (milliers de dollars)



4. Environnements interne et externe

4.1 Identité nationale

La culture définit notre identité en tant que société. L'histoire humaine, qui s'exprime dans nos traditions, nos coutumes, nos histoires, nos lieux historiques et davantage, est le fondement de l'identité nationale. La SMCC exerce la fonction de gardien du patrimoine culturel collectif de la nation canadienne en préservant, en interprétant et en présentant les composantes fondamentales de cette identité de manière à les rendre accessibles et pertinentes pour tous.

On ne peut plus tenir pour acquis l'existence d'un patrimoine intellectuel et culturel partagé par l'ensemble de la population canadienne. Selon le Recensement du Canada de 1996, près de 17 % de la population du Canada n'a pas le français ou l'anglais comme langue maternelle. En outre, les forces de la mondialisation et les changements technologiques créent un monde marqué par un mouvement accru de l'information, du commerce et des personnes. Cette réalité accroît par conséquent le besoin pour les Canadiennes et Canadiens de créer, de conserver et de protéger un sentiment à l'égard de leur histoire et de leur identité collectives.

Par ses expositions, ses programmes et ses activités, la SMCC peut jouer un rôle important dans ce processus en favorisant ce sentiment vis-à-vis l'histoire collective et ce sens d'identité nationale indispensables pour préserver la force et le bien-être d'un pays.

4.2 Perspectives financières

Au cours de la dernière décennie, le niveau de soutien financier de la part du gouvernement a diminué considérablement. En fait, le financement de base (à l'exclusion de l'exploitation des locaux et de l'impôt foncier) a été réduit de plus de 35 %. La situation financière plus solide de l'administration fédérale laisse présager un meilleur soutien de la part de l'État, en réaction à l'augmentation des coûts au titre des salaires, des pensions et des coûts de fonctionnement.

Les postes budgétaires à coût fixe important – tels que l'impôt foncier et l'entretien des installations – sont considérés comme des secteurs susceptibles de nécessiter des fonds additionnels. Le ministère du Patrimoine canadien et le Conseil du Trésor, en collaboration avec tous les organismes du portefeuille du Patrimoine canadien, travaillent à trouver des solutions efficaces à ces questions.

La SMCC continuera d'examiner ses programmes et activités afin de mettre en œuvre des politiques, procédures et méthodes plus efficaces, plus économiques et plus efficientes. Elle continuera de faire appel aux nouvelles technologies et à différents modes de prestation des services chaque fois que ce sera possible.

La Société poursuivra également sa collaboration avec des partenaires des secteurs privé et public en ce qui a trait à la gestion de certains éléments de ses activités et à la réduction des coûts connexes. Elle doit continuer d'intensifier ses efforts de financement dont les retombées sont modestes afin de contribuer au succès à long terme de la Société. En mars 2001, on avait amassé, dans le cadre de la campagne *Passons le flambeau* du MCG, 9,4 millions de dollars en dons en argent, promesses de don et contributions conditionnelles. Durant l'année écoulée, d'importantes contributions ont également été reçues d'organismes comme Nortel, le Conseil des arts du Canada, la Banque Royale du Canada, la Société canadienne des postes et de nombreux autres partenaires, en vue de soutenir les expositions et programmes de la Société.

4.3 Économie

Le Canada connaît actuellement une forte croissance économique soutenue, et cette tendance devrait se maintenir. Dans la région de la capitale nationale (RCN), le taux de croissance continue d'être supérieur à la moyenne nationale. Avec une population de plus de 1,3 million, la RCN est aujourd'hui classée au quatrième rang des centres urbains du Canada. Elle connaît, par surcroît, une croissance rapide du secteur de la haute technologie, qui entraîne une certaine pénurie de main-d'œuvre – en particulier dans le secteur de la construction et les domaines liés au commerce, qui pourrait dans quelques cas influer sur les activités de la SMCC.

Par ailleurs, les touristes de l'étranger considèrent le Canada comme un endroit propre, sûr et très souvent comme un endroit où ils peuvent parler leur langue, ce qui est un avantage. Cette situation, conjuguée à la faiblesse continue du dollar canadien par comparaison avec beaucoup d'autres monnaies, a contribué à la hausse soutenue du nombre de touristes dans la région de la capitale nationale, principalement en provenance du Canada et de l'Europe.

4.4 Fréquentation du Musée

La fréquentation et les recettes des musées canadiens continuent d'augmenter. Durant l'année écoulée, la fréquentation et les recettes de la SMCC se sont avérées plus élevées que celles de toutes les autres sociétés de musées nationaux.

Le MCC continue d'accueillir un public diversifié. Il semble attirer plus de femmes (53 %) que d'hommes, et son public est relativement instruit : 45 % des visiteurs ont un baccalauréat ès arts ou un diplôme de niveau supérieur. Environ 63 % de l'ensemble des visiteurs sont anglophones et 37 % francophones (dans la RCN, la moyenne d'anglophones et de francophones est de 61 % et de 39 %, respectivement), et la durée moyenne de la visite est de 3,7 heures.

Le public du MCG demeure en grande partie composé d'hommes (61 %), d'anglophones (77 %) et de résidants de l'Ontario (47 %). Beaucoup de visiteurs du MCG (33 %) possèdent un baccalauréat ès arts ou un diplôme de niveau supérieur. La fréquentation a augmenté au cours des dernières années, et l'on prévoit accueillir un total de 125 000 visiteurs en 2000-2001. Le groupe d'âge le plus important est celui des 31 à 40 ans (38 %). Le MCG reçoit également un nombre élevé de groupes, surtout des familles avec des enfants (48 %), ce qui pourrait contribuer à faire augmenter la fréquentation. Les recherches ont en effet montré que les enfants qui fréquentent les musées et aiment l'expérience ont tendance à continuer cette pratique à l'âge adulte.

4.5 Rapatriement des collections culturelles autochtones

On croit que la négociation du rapatriement d'objets culturels aux Premières nations, qui a commencé par les Nisga'a et qui se poursuit avec d'autres groupes autochtones, aura un impact important sur les collections de la SMCC et sur les ressources internes. La SMCC participe actuellement à des négociations avec une vingtaine de Premières nations de la Colombie-Britannique, du Labrador, du Québec, de l'Ontario et des Territoires du Nord-Ouest. On peut s'attendre à une augmentation des demandes de rapatriement à mesure que d'autres Premières nations entameront le processus des traités ou des négociations en vue d'une autonomie gouvernementale. Aussi souvent que les fonds le permettent, l'information échangée avec les Premières nations à la table de négociation est rehaussée grâce à l'imagerie numérique. Le personnel de la SMCC a fourni aux négociateurs des traités du gouvernement fédéral des données sur l'ampleur et l'histoire de la collection de la SMCC ainsi que sur les programmes de diffusion et les expositions, dans le cadre d'ateliers tenus à Hull, à Vancouver et à Victoria.

À part le processus des traités, la SMCC continue à rapatrier des restes humains en vertu de la politique qu'elle a adoptée sur cette question en mars 2000. Récemment, elle a retourné des restes humains à Haïda Gwaii ainsi que plusieurs objets sacrés à des sociétés autochtones des Plaines. La Société continue d'établir des protocoles afin de trouver un équilibre entre les intérêts particuliers des Premières nations et la responsabilité de la Société de conserver les collections pour l'ensemble de la population canadienne. La SMCC continue à partager son expérience et ses pratiques en matière de rapatriement à des conférences nationales et internationales ainsi qu'à des séances de travail de conservateurs et de directeurs et dans des publications. Au cours de la dernière année, la SMCC a déployé des efforts afin de renforcer ses liens avec Patrimoine canadien, concernant les politiques et programmes liés à la conservation de la culture matérielle autochtone.

4.6 Projet du nouvel édifice du Musée canadien de la guerre

L'annonce du gouvernement fédéral, en mars 2000, visant le financement de la construction d'un nouvel édifice pour le MCG a suscité beaucoup d'enthousiasme. D'autre part, ce projet nécessitera également des compétences et des ressources additionnelles, qui exerceront vraisemblablement des pressions sur les ressources et le personnel existants de la SMCC. Au cours de la période de planification, l'infrastructure de la Société sera appelée à assurer plus de soutien, le personnel du MCG devra élaborer de nouveaux programmes et systèmes, et certains employés du MCC auront à mettre leur expertise à contribution pour le projet du nouveau MCG. On a accordé une priorité élevée à l'échéancier du projet.

4.7 Évaluation des ressources de la Société – Forces et défis

À l'instar de tous les autres organismes publics, la Société doit continuer à trouver des moyens efficaces de réagir aux contraintes et priorités de financement, tandis que ses ressources diminuent. Pour ce faire, elle doit examiner les forces de son organisation et les défis qu'elle doit relever.

La Société a notamment les forces suivantes :

- ***Installations et programmes du MCC*** – Le Musée canadien des civilisations est réputé dans le monde entier pour être un joyau architectural, et il continue d'attirer plus d'un million de visiteurs chaque année à ses expositions, dans la salle du Canada, la Grande Galerie, le Musée canadien des enfants, le Musée canadien de la poste et le cinéma IMAX^{MD}/OMNIMAX^{MD}. La satisfaction des visiteurs demeure très élevée (95 % des visiteurs se disent *très satisfaits* ou *satisfaits* de leur visite au MCC).
- ***Culture interne de la Société*** – La Société privilégie le perfectionnement des compétences du personnel et la formation continue de ses employés, ce qui a favorisé la création d'une main-d'œuvre hautement spécialisée et capable de bien composer avec l'évolution constante de la technologie et des activités muséologiques.

- ***Diffusion externe par voie électronique*** – Le MCC a été construit avec l'infrastructure nécessaire pour faciliter la diffusion externe par voie électronique et, avec ses capacités de communication avancée, demeure l'un des établissements muséaux les plus perfectionnés de la planète. La Société expérimente constamment cette technologie pour élargir sa portée, offrir de nouveaux outils et services muséologiques et améliorer son efficacité opérationnelle.

- ***Collections*** – Les collections de la SMCC et le fonds de connaissances qui les soutient et les enrichit demeurent parmi les principaux atouts de la Société. Les collections considérées comme les plus uniques et les plus exceptionnelles sont les collections d'ethnographie, d'art militaire, d'art populaire, de costumes, de communications postales et d'archéologie. La collection de manuscrits et de documents imprimés est considérée comme un trésor anthropologique national.

- ***Musée canadien de la guerre*** – La possibilité pour le MCG de mettre sur pied de nouveaux programmes qui attirent de nouveaux visiteurs plus jeunes n'a jamais été aussi prometteuse. Le projet de remplacement des installations actuelles lui fournira cette occasion de renouvellement. Les collections du MCG sont bien garnies et comptent une collection de véhicules et d'art militaires de classe mondiale ainsi que des collections d'armes, d'uniformes et de médailles exceptionnellement riches. La majorité des 12 000 œuvres de la collection d'art militaire ont été balayées par scanneur et sont maintenant accessibles à tous les usagers d'Internet. Les archives du MCG contiennent des documents, des photographies et des films d'actualité rares et précieux.

- ***Musée canadien des enfants*** – Le Musée canadien des enfants, qui accueille en moyenne 550 000 visiteurs par année, demeure une des destinations les plus populaires de la SMCC. Les visiteurs qui ont des enfants ne cessent d'indiquer que leur expérience au MCC a répondu à toutes leurs attentes ou les a dépassées.

- ***Personnel d'accueil*** – Le personnel d'accueil, à la fois au MCC et au MCG, continue à gagner la faveur des visiteurs. L'attention des hôtesses et hôtes aux besoins de tous les visiteurs, leur courtoisie et leur professionnalisme, leur sens de l'humour et leurs compétences linguistiques ont contribué à accroître la satisfaction générale des visiteurs.

- ***Culture vivante au MCC*** – Le MCC est l'un des rares musées du monde à offrir un programme permanent d'une dimension culturelle vivante dans le cadre de ses expositions aussi bien que d'activités et de célébrations spéciales. Les visiteurs apprécient la possibilité d'interagir avec des personnages historiques incarnés par des comédiens membres de la compagnie de théâtre du Musée; d'observer des artisans à l'œuvre; d'échanger avec des membres de communautés culturelles; et d'assister à des spectacles de musique et de danse traditionnelles.

- ***Programmes éducatifs du MCC*** – Les programmes éducatifs du MCC touchent plus de 30 000 participants chaque année et vont bien au-delà d'une visite traditionnelle des expositions : ils comprennent des activités touche-à-tout, des rencontres avec des personnalités historiques incarnées par des comédiens et des discussions. Les programmes éducatifs ont été élargis pour inclure, outre les groupes scolaires, des groupes de personnes âgées. Le Musée offre également des possibilités éducatives aux élèves du secondaire et aux étudiants d'établissements postsecondaires, sous la forme de stages et d'apprentissage en milieu de travail.

- ***Site Web de la Société*** – Le site Web de la SMCC, qui comprend tout le Musée virtuel de la Nouvelle-France, est réputé parmi les sites d'autres musées pour son aspect novateur, et attire toujours plus de visiteurs. La SMCC en améliore et en enrichit régulièrement le contenu et, au cours des prochaines années, une importante portion d'artefacts de ses collections sera accessible en direct. En 2001, le site fait l'objet d'un examen approfondi et d'un réaménagement.

- ***Participation au Musée virtuel du Canada (MVC)*** – Un grand nombre de documents du site Web de la SMCC seront utilisés pour cette importante initiative à long terme, pilotée par le ministère du Patrimoine canadien. Deux expositions virtuelles ont été préparées en vue du lancement, et des propositions concernant d'autres expositions du MVC seront étudiées.

Voici quelques-uns des défis que doit relever la Société :

- ***Musée canadien de la guerre*** – Le MCG occupe deux édifices vétustes qui ne permettent pas de présenter et d'entreposer ses collections d'une manière convenable pour un musée de portée et d'importance nationales. À l'heure actuelle, la priorité de la Société est le renouvellement des installations physiques du MCG, nécessaire pour permettre au MCG de préserver ses collections et d'améliorer ses programmes afin de conserver un taux de fréquentation viable pendant qu'elle s'emploie à l'aménagement d'un nouvel édifice. Durant cette période de planification, la Société sera appelée à planifier, à construire et à ouvrir un nouveau MCG à Ottawa.
- ***Entretien des installations du MCC*** – Les édifices du MCC ont maintenant 12 ans et commencent à montrer des signes de vieillissement. Le Musée reçoit des fonds pour les réparations et l'entretien courants, mais pas pour les travaux de réparation d'envergure. Il faudra trouver des fonds supplémentaires pour certains projets de réparation des immobilisations, qui s'inscrivent dans le cadre de l'initiative du gouvernement reliée à l'entretien des installations fédérales.

5. Questions stratégiques, objectifs et stratégies

La SMCC a cerné trois questions stratégiques sur lesquelles elle doit se pencher durant la présente période de planification pour remplir son mandat national et demeurer un centre d'excellence muséologique.

5.1 Question stratégique no 1 : L'identité canadienne dans un environnement mondial

Le rôle principal de la Société est de préserver et de promouvoir le patrimoine du Canada et de tous ses peuples pour les générations présentes et futures, et de contribuer à la mémoire collective et au sens d'identité des Canadiennes et Canadiens. Cette tâche s'avère complexe étant donné la diversité culturelle croissante du Canada ainsi que le pouvoir de plus en plus influent de la technologie et les pressions de la mondialisation.

La promotion et le renforcement de l'identité nationale et de l'expression de notre fierté à l'égard du Canada constituent des objectifs critiques du gouvernement fédéral, et la SMCC est bien placée pour contribuer de façon importante à l'atteinte de ces buts. La Société continuera de s'assurer de la pertinence du contenu de ses expositions, de ses programmes et de ses activités de diffusion externe afin de toucher le plus vaste public possible. Les recherches et la programmation seront minutieusement gérées de manière à mettre l'accent sur des sujets d'intérêt pour les nombreux peuples qui forment le Canada, ainsi que sur l'enrichissement des connaissances reliées à notre histoire humaine collective.

La Société continuera de travailler à l'achèvement de certains espaces d'exposition du MCC afin de pouvoir mieux représenter l'histoire de notre pays, favoriser un meilleur sentiment d'identité canadienne et améliorer la compréhension qu'ont les visiteurs de l'histoire et de la culture du Canada.

La Société s'emploiera aussi à renouveler les expositions au MCG, tout en planifiant la construction et l'inauguration d'un nouvel édifice pour le MCG. Ce renouvellement fera mieux connaître aux générations présentes et à venir le rôle du patrimoine militaire dans l'évolution du Canada. Selon les prévisions, le nouveau MCG devrait coûter 105,6 millions de dollars, qui comprend la contribution du gouvernement fédéral (83,6 millions de dollars), la campagne de financement *Passons le flambeau* (15 millions de dollars) et les ressources internes de la SMCC (7 millions de dollars).

La diversité culturelle est un aspect important de l'identité canadienne, et le MCC sert souvent de pont entre les cultures. La compréhension et le dialogue interculturels revêtent de plus en plus d'importance dans le Canada d'aujourd'hui et, en présentant aux visiteurs – sur place et sur le Web – les traditions, les cultures et le patrimoine des autres peuples, le MCC favorise un sens plus aigu de l'histoire collective. Que ce soit par les programmes conçus de concert avec les communautés culturelles ou les expositions qui présentent la richesse des diverses traditions, le MCC se rend accessible à un nombre croissant de

Canadiennes et de Canadiens, qui en sont venus à le considérer comme une tribune leur permettant de faire valoir leurs contributions respectives au tissu social du Canada.

La SMCC a la responsabilité d'offrir des programmes qui célèbrent l'histoire, la culture et l'identité collective du Canada. Par ses expositions et programmes sur place, ses publications, ses colloques et ses expositions itinérantes, ou en ligne dans le cyberespace, la Société ne ménage aucun effort pour s'assurer qu'elle atteint le plus efficacement possible un public des plus élargis. C'est seulement en diffusant à l'échelle du pays et dans le monde entier les histoires des Canadiennes et des Canadiens que nous pourrons créer une identité nationale forte et homogène.

OBJECTIF : *Accroître l'appréciation et la compréhension du patrimoine canadien.*

La Société compte atteindre cet objectif par les moyens suivants :

- élargir et enrichir la présentation de l'histoire et de la culture canadiennes au MCC et au MCG;
- mettre sur pied des expositions et offrir des programmes qui reflètent l'histoire et la culture du Canada ainsi qu'un sens d'identité;
- adopter davantage une approche centrée sur le client pour orienter la programmation et les services de la Société et élargir la masse de visiteurs.

Rendement récent et objectifs de rendement futur

5.1.1 Remplacement des installations du MCG

Au printemps 2001, on recevait l'approbation permettant la construction d'un nouvel édifice pour le MCG dans le secteur des plaines LeBreton, à Ottawa. Cet établissement de 105,6 millions de dollars sera financé par des contributions du gouvernement fédéral (83,6 millions de dollars), des activités de financement (15 millions de dollars) et les ressources internes de la SMCC (7 millions de dollars). En mars 2001, la campagne *Passons le flambeau* avait permis de recueillir 9,4 millions de dollars en dons, promesses de dons et contributions conditionnelles.

Dans le nouvel édifice du MCG, les visiteurs pourront voir davantage de pièces des collections du Musée et avoir un aperçu plus expérientiel de l'histoire militaire du Canada. Durant la période de planification, on s'emploiera principalement à planifier et à mettre sur pied le projet de construction du nouvel édifice, à planifier et à mettre en œuvre les programmes d'activités du nouveau MCG, et à s'assurer que le personnel possède les compétences nécessaires à l'exploitation d'un musée de calibre mondial d'ici 2004. Les travaux de construction débuteront à l'automne 2002 et l'ouverture du nouveau MCG est prévue pour novembre 2004. Pour atteindre un tel objectif, il ne faudra accuser aucun retard quel que soit l'aspect du projet.

Soucieux de conserver ses taux de fréquentation actuels, le MCG a également établi un plan d'exposition à long terme, qui comprend de nouvelles expositions à l'édifice de la promenade Sussex et des expositions dans le nouvel édifice.

5.1.2 Achèvement des espaces d'expositions à long terme du MCC

Lorsque le MCC a ouvert ses nouveaux locaux en 1989, le gouvernement fédéral lui avait fourni les fonds nécessaires pour achever seulement 50 % des expositions à long terme. Depuis, le MCC est progressivement allé de l'avant dans l'achèvement de ses expositions à long terme, à mesure qu'il arrivait à faire des économies dans d'autres secteurs d'exploitation. Les travaux des salles du Canada (2973 m^2) et des Premiers Peuples (3902 m^2) seront tous achevés en 2001-2002.

En octobre 2000, dans la salle du Canada, on a ajouté deux nouveaux modules d'exposition à la section sur l'Ouest, lesquels présentent l'histoire de l'immigration chinoise et les débuts de l'exploration gazière

et pétrolière en Alberta. De nouveaux panneaux d'interprétation ont également été montés. Ils mettent en relief l'évolution territoriale du Canada et des personnages historiques importants de chaque époque. Des travaux débuteront également pour deux nouveaux modules de la salle du Canada qui se concentreront sur les dimensions politiques de la Confédération et de l'âge moderne. Ces modules remplaceront d'anciens modules de la salle du Canada qui doivent être renouvelés.

Entre 1999-2000 et 2000-2001, le projet de la salle des Premiers Peuples est passé du stade de la conception à celui du design. Le stade de la production est maintenant amorcé et devrait se terminer en 2002.

5.1.3 Expositions

Les expositions constituent le principal moyen pour la Société de communiquer de l'information et des connaissances sur l'histoire et le patrimoine du Canada aux niveaux local, national et international. Bien qu'elles nécessitent des ressources humaines et financières considérables, les expositions contribuent de façon importante à la création et à la diffusion de connaissances, à l'établissement de partenariats avec d'autres collectivités, à la production de recettes, ainsi qu'à l'enrichissement et à la conservation des collections. Un certain nombre d'expositions spéciales et itinérantes seront présentées durant la période de planification.

Nombre d'expositions spéciales inaugurées durant l'année

	Réel 1999-2000	Prévision 2000-2001	Attendu 2000-2001	Prévision 2001-2002	Prévision 2002-2003	Prévision 2003-2004	Prévision 2004-2005	Prévision 2005-2006
MCC	25	18	22	19	18	19	19	19
MCG	5	4	6	4	2	0	2 (à dét.)	à dét.

Expositions spéciales – Faits saillants du rendement récent

Durant l'année écoulée, le Musée canadien des civilisations a inauguré un certain nombre d'expositions spéciales, notamment :

- **Tableaux de guerre – Chefs-d'œuvre du Musée canadien de la guerre** – commanditée par la Fondation canadienne Donner et présentant de nombreuses œuvres d'art qui illustrent la Première et la Seconde Guerres mondiales.
- **L'Inde, lumière des arts** – présentée par Nortel, en collaboration avec le Conseil des arts du Canada et d'autres partenaires, cette exposition montre la diversité des traditions artistiques durables de l'Inde, de l'Antiquité à aujourd'hui.
- **O Pelourinho! L'art populaire du Brésil** – présente une communauté artistique unique dont la ville a été déclarée site du patrimoine mondial par l'UNESCO.
- **Outilville** – présente un aperçu fantaisiste du monde des outils (Musée canadien des enfants).
- **Chaussures du monde** – offre un regard interculturel sur les chaussures (Musée canadien des enfants).
- **L'aventure océanique de LEGO®** – présente une exploration de l'environnement sous-marin (Musée canadien des enfants).
- **Timbrons l'avenir** – réunit les œuvres gagnantes des 30 enfants finalistes du concours pancanadien de conception de nouveaux timbres-poste organisé par la Société canadienne des postes (Musée canadien de la poste).

Durant l'année écoulée, au Musée canadien de la guerre, on a remplacé tous les principaux panneaux de texte afin de présenter un compte rendu plus exhaustif de l'histoire militaire du Canada. On a également

procédé à l'expansion de la salle de la guerre de Corée afin de marquer le 50e anniversaire de ce conflit armé. Le MCG a aussi présenté six expositions temporaires :

- **L'Écusson rouge – Les services de l'Armée du salut en temps de guerre** – mettant en relief un aspect peu connu de l'histoire militaire du Canada.
- **Colville et la Deuxième Guerre mondiale – Aquarelles, 1944-1945** – comprenant 12 aquarelles d'Alex Colville tirées de la collection du MCG.
- **L'armée de l'avenir, aujourd'hui à votre service** – présentée durant l'été dans la cour du MCG où des membres du personnel des forces terrestres ont expliqué au public les exemples de véhicules et d'équipement modernes des Forces canadiennes.
- **La guerre de Corée – Une guerre au service de la paix** – illustrant la participation du Canada à la guerre de Corée (1950-1953).
- **Vérité, Devoir, Vaillance – Le Collège militaire royal du Canada, 1876-2000** – soulignant le 125e anniversaire de la fondation du Collège militaire royal du Canada.
- **Kiska – Art militaire d'E. J. Hughes, 1943** – petites huiles sur toile impressionnistes illustrant les activités de la 13e Brigade d'infanterie canadienne dans les îles Aléoutiennes, durant la première opération militaire canado-américaine.

Nombre d'expositions itinérantes

	Réel 1999-2000	Prévision 2000-2001	Attendu 2000-2001	Prévision 2001-2002	Prévision 2002-2003	Prévision 2003-2004	Prévision 2004-2005	Prévision 2005-2006
MCC – expositions	12	13	17	14	14	15	15	15
MCC – lieux de présentation	42	39	49	41	44	46	45	48
MCG – expositions	10	12	12	10	4	1	1	à dét.
MCG – lieux de présentation	10	21	20	26	9	2	2	à dét.

Expositions itinérantes – Faits saillants du rendement récent

- **Quêtes et songes hyperboréens – La vie et l'art d'un peuple ancien de l'Arctique** – à la suite d'une tournée en Europe couronnée de succès, cette exposition a débuté sa tournée nord-américaine au Musée McCord à Montréal, à l'automne 2000.
- **Reservation X – La puissance du lieu dans l'art autochtone contemporain** – National Museum of the American Indian, à New York.
- **Légendes de notre temps – Élevage et vie de rodéo chez les Autochtones des Plaines et du Plateau** – National Cowboy Hall of Fame, en Oklahoma.
- **Mystères de l'Égypte** – une cinquième destination s'est ajoutée aux quatre lieux initialement prévus pour cette exposition qui, jusqu'à maintenant, a attiré plus d'un million de visiteurs.
- **L'Éden, côté jardin – L'art populaire canadien en plein air** – cette exposition, qui a reçu un financement important du Groupe Investors, a commencé sa tournée nationale au Vancouver Museum, suivi du Musée Glenbow, en Alberta.
- **Fils, sans fils et fin doigté – Une nouvelle collection de marionnettes au Musée** – a été présentée dans le cadre de la Semaine mondiale de la marionnette, à Jonquière.

- **Cirque du monde** – cette exposition du Musée canadien des enfants est en tournée parmi les musées membres du Youth Museums Exhibit Collaborative, notamment au Minnesota, à Memphis et à Houston.
- **Siqiniq – Sous le même soleil** – cette exposition du Musée canadien des enfants a déjà fait la tournée des musées des enfants en Amérique du Nord et fait actuellement la tournée d'une vaste gamme de musées des sciences et des découvertes en Amérique du Nord.
- **Tunit – Les Paléoesquimaux** – cette version de plus petite envergure de l'exposition **Quêtes et songes hyperboréens** a effectué une tournée dans 15 localités, notamment dans un certain nombre de collectivités des Territoires du Nord-Ouest et du Nunavut.
- **Lignes de bataille** – cette exposition de plus petite envergure présentant beaucoup d'artistes dont les œuvres ont été montrées dans **Tableaux de guerre** a commencé sa tournée internationale à l'automne 2000, à la McMichael Gallery, dans le Sud de l'Ontario, et sera présentée en Angleterre, en Australie et dans d'autres villes canadiennes jusqu'en 2003.
- **Les aventuriers de l'Empire – Les Canadiens et la guerre d'Afrique du Sud (1899-1902)** – cette exposition du MCG a été présentée dans différentes localités de l'Est et du Nord de l'Ontario.
- **L'OTAN – Au nom de la paix** – cette exposition du MCG a été présentée au Warplane Heritage Museum, en Ontario.
- **Le ciel d'azur** – cette exposition du MCG montrant des œuvres de Franz Johnston a été présentée à la BFC de Borden, en Ontario.

5.1.4 Programmes publics

Les programmes publics aident la Société à communiquer ses connaissances sur l'histoire canadienne et sur la culture du Canada et d'autres pays. Conçus en fonction des besoins et des intérêts de publics précis, ces programmes comprennent des fêtes culturelles, des spectacles, de l'animation en direct, des programmes éducatifs, des activités de diffusion externe et des activités payantes.

Programmes publics – Faits saillants du rendement récent

En collaboration avec des communautés culturelles, des organismes de la région, des ambassades et d'autres musées et établissements du monde entier, la Société a continué d'organiser une vaste gamme d'activités au cours de l'année, notamment :

- des démonstrations d'artisans, des spectacles, des lectures publiques et des films;
- des activités du jour du Souvenir;
- des concerts en soirée;
- des programmes saisonniers au Musée canadien des enfants;
- les camps de jour du printemps et de l'été ainsi que les Aventures de nuit et les fêtes thématiques au Musée canadien des enfants, tenus à guichets fermés;
- de nombreux galas et activités spéciales reliés à l'inauguration d'expositions importantes;
- des activités spéciales organisées dans le cadre de la Fête du patrimoine et des relâches scolaires;
- l'élaboration continue de programmes pour les écoles et les familles.

Le MCC à lui seul n'aurait pas eu les moyens de présenter, au cours de l'année, cet éventail de spectacles et de fêtes. Toutefois, grâce à la générosité de ses partenaires, y compris les ambassades du Mexique, du Japon, de la Chine, de la Suède, de l'Italie, de la France et de la Grande-Bretagne, le MCC a réussi à doubler son pouvoir de dépense.

Les programmes éducatifs ont continué d'être une importante initiative et, parmi les enseignants qui ont participé à nos programmes scolaires en 2000-2001, plus de 85 % ont indiqué que leur expérience avait été excellente.

Programmes publics – MCC

		Réel 1999-2000	Prévision 2000-2001	Attendu 2000-2001	Prévision 2001-2002	Prévision 2002-2003	Prévision 2003-2004	Prévision 2004-2005	Prévision 2005-2006
Programmes scolaires sur place	Nombre de groupes	1 616	1 226	1 226	1 500	1 600	1 600	1 600	1 600
	Nombre de participants prévus	45 657	30 943	31 600	31 121	31 300	31 300	31 300	31 300
Programmes réservés*	Nombre de groupes	205	125	125	150	150	150	150	150
	Nombre de participants	4 128	1 875	1 875	2 500	2 500	2 500	2 500	2 500
Programmes non structurés	Nombre de participants	5 800	270 000**	270 000	270 000	270 000	270 000	270 000	270 000

* Exemples : les Aventures de nuit, camps de jour, programmes pour les aînés.

** L'augmentation est attribuable à la restructuration de la programmation en vue d'accroître les programmes non structurés auxquels assistent un plus grand nombre de visiteurs (démonstrations d'artisans, concerts et spectacles de danse, présentations de la compagnie Dramamuse).

Programmes publics – MCG

		Réel 1999-2000	Prévision 2000-2001	Attendu 2000-2001	Prévision 2001-2002	Prévision 2002-2003	Prévision 2003-2004	Prévision 2004-2005	Prévision 2005-2006
Activités spéciales*	Nombre d'activités	10	14	21	21	21	21	à dét.**	à dét.**
	Nombre de participants	42 000	60 000	62 000	62 000	62 000	62 000	à dét.**	à dét.**
Hollywood s'en va t-en guerre (films)	Nombre de films	12	12	12	12	12	12	à dét.**	à dét.**
	Nombre de participants	450	460	470	480	500	520	à dét.**	à dét.**
Programmes scolaires	Nombre de programmes	440	300	300	300	300	300	à dét.**	à dét.**
	Nombre de participants	6 132	10 000	7 500	10 000	10 000	10 000	à dét.**	à dét.**

* Y compris les reconstitutions historiques, les inaugurations, les lancements de livres et les activités commémoratives (jour du Souvenir, fête d'ANZAC, etc.).

** À déterminer au fil de la planification du nouvel édifice du MCG.

5.1.5 Approche centrée sur le client

La Société va améliorer son approche centrée sur le client et s'assurer que le sujet de ses programmes est aussi pertinent que possible pour sa clientèle. À l'aide de données recueillies au cours des 11 dernières années – et de son expertise interne en marketing, en tendances touristiques et en recherches interentreprises – la SMCC continue d'atteindre un public plus diversifié en déterminant et en ciblant les personnes au sein de la collectivité susceptibles de réagir et de s'intéresser à ses expositions et programmes en cours d'élaboration. Le MCC et le MCG effectueront des recherches qualitatives poussées sur les personnes qui ne fréquentent pas les musées et utiliseront les résultats de ces recherches afin d'offrir des activités qui sauront attirer de nouveaux publics. De façon prioritaire, le MCG entreprendra une recherche sur le public pour aider le personnel à comprendre les attentes du public du nouveau MCG.

La Société continuera d'évaluer ses programmes afin de déterminer les besoins du public, de définir les paramètres de programme, de surveiller la qualité et le rendement et de mesurer les résultats. Elle offrira également, avec d'autres membres du portefeuille de Patrimoine canadien, d'autres services au grand public dans le cadre d'initiatives à l'échelle de l'administration fédérale telles que Gouvernement en direct.

5.2 Question stratégique no 2 : La protection et la promotion du patrimoine canadien

Le MCC reflète la diversité culturelle du monde entier et célèbre les réalisations de l'humanité en se concentrant sur le Canada. La mondialisation de même que la portée et l'influence de plus en plus grandes des technologies de communication permettent aux Canadiennes et aux Canadiens de faire connaître leur culture au reste du Canada et ailleurs, tout en exposant le marché canadien aux influences de l'extérieur. Les musées nationaux du Canada peuvent jouer un rôle clé dans la diffusion et la promotion du patrimoine canadien par leurs expositions et leurs programmes, et par leur détermination à assurer l'excellence muséologique.

La qualité de l'expérience vécue dans un musée est le fondement des activités de la SMCC, et les collections du MCC et du MCG sont la principale force de la Société. Les collections et la recherche fournissent la base de connaissances avec laquelle la Société crée les expositions et les programmes destinés à favoriser la compréhension du patrimoine canadien. Les normes constamment élevées de la Société en matière de recherche, de présentation, d'interprétation, de conservation, de manutention, d'entreposage et de documentation des collections témoignent de l'importance de ces trésors pour la nation et les générations à venir.

La SMCC possède près de quatre millions d'artefacts, des centaines de milliers de photographies historiques, 27 000 heures d'enregistrements sonores et 8000 heures de vidéos d'archives ainsi que des centaines de publications. Elle a le mandat de mettre cette information à la disposition du public et, forte de cette riche documentation, dispose des ressources brutes nécessaires pour créer un fonds de connaissances utile aux universitaires, aux étudiants, aux amateurs, aux communautés spéciales et au grand public.

Les visiteurs des musées sont de plus en plus familiers avec les ordinateurs et les technologies multimédias. Pour communiquer avec sa clientèle qui maîtrise l'ordinateur, la Société cherche particulièrement à améliorer ses capacités de diffusion externe au moyen de technologies électroniques et d'autres méthodes. Elle peut ainsi offrir toute une gamme de connaissances accessibles, approfondies et significatives au secteur de l'éducation, aux groupes d'intérêt spécial et au grand public.

La diffusion électronique demeure un moyen important d'atteindre divers publics et de transmettre des connaissances, et l'impressionnant site Web de la Société figure parmi ses nombreuses mesures de diffusion externe. Le site, qui reçoit actuellement plus de 40 000 visites par jour, a pris de l'expansion depuis 1994 pour comprendre plus de 28 000 écrans d'information, ce qui en fait un site Web muséal d'une taille exceptionnelle.

Les musées profitent également des partenariats qu'ils établissent entre eux. En ce sens, depuis 1991, la Société signe des protocoles de coopération et d'entente avec des institutions canadiennes et étrangères dans le but d'explorer des façons de collaborer, de discuter et d'étudier les possibilités et les avantages mutuels associés à la restauration, à la conservation, aux programmes publics et à d'autres activités muséales. La SMCC a 184 protocoles de coopération et d'entente en vigueur.

OBJECTIF : *Explorer et enrichir les collections nationales de la Société et partager les connaissances connexes.*

La Société compte atteindre cet objectif par les moyens suivants :

- effectuer des recherches exploratoires dans des disciplines muséales liées au patrimoine canadien (p. ex. archéologie, ethnologie, histoire, culture populaire, etc.);
- enrichir et gérer les collections et fournir de l'information accessible, détaillée, exacte et opportune sur les collections;
- continuer à établir des ententes et des accords sur les demandes de rapatriement tout en préservant les collections nationales d'objets et d'artefacts;
- communiquer ses connaissances partout au Canada et dans le monde entier à l'aide de moyens traditionnels et non traditionnels pour diffuser l'information;
- partager son expertise avec d'autres.

Rendement récent et objectifs de rendement futur

5.2.1 Recherche exploratoire

La recherche exploratoire consiste en une recherche de développement continue qui enrichit la base de connaissances de la SMCC. Elle prend habituellement la forme de recherches sur le terrain et est typiquement sans produit final encore établi. Généralement, ce genre de recherches finit par avoir un produit qui lui est associé (p. ex. une publication, une exposition, un document de conférence).

Au cours de l'année à venir, on commencera à élaborer un plan de recherche à long terme afin d'affirmer la vision de la recherche et la démarche adoptée par la Société. Il s'agit de l'étape qui suit une série d'initiatives, dont la mise en œuvre d'un plan de développement des collections qui recense les forces et les faiblesses des collections de la SMCC, ainsi que les mesures à prendre pour les améliorer et les renforcer.

Recherche exploratoire

	Réel 1999-2000	Prévision 2000-2001	Attendu 2000-2001	Prévision 2001-2002	Prévision 2002-2003	Prévision 2003-2004	Prévision 2004-2005	Prévision 2005-2006
Nombre de projets	34	47	31	26	23	16	8	8
Nombre d'associés de recherche	27	27	24	27	27	27	27	27

Recherche exploratoire – Faits saillants du rendement récent

La SMCC dispose d'un programme d'associés de recherche qui permet à des chercheurs qui ne sont pas des employés de la SMCC de contribuer à son fonds de connaissances. Il s'agit notamment de chercheurs, d'universitaires et de muséologues (personnes en congé sabbatique, professionnels de musée à la retraite et autres professionnels du milieu muséal) qui ont travaillé à la SMCC et qui souhaitent continuer à faire des recherches, à écrire et à publier dans le cadre d'une association avec la Société, ou encore de personnes qui désirent mener des recherches en utilisant les installations ou collections des Musées dans l'esprit de leur mission. La SMCC tire de nombreux avantages du travail réalisé par les associés de recherche : enrichissement du fonds de connaissances, valeur monétaire du travail de ces professionnels, rayonnement et réseaux établis avec d'autres personnes et institutions du milieu muséologique.

Durant l'exercice 2000-2001, une partie importante du travail des associés de recherche qui ont travaillé en collaboration avec le personnel de la SMCC et des collections a contribué directement à l'élaboration de plusieurs expositions, publications et programmes éducatifs ainsi qu'à la recherche et à la documentation des collections. Ils ont également aidé à faire connaître le travail de la Société lors de conférences, de colloques, d'exposés publics et de forums sur les politiques. Selon une évaluation modeste, on estime que les associés ont consacré 1800 heures à ce programme. Cela représente 54 000 dollars de travail de recherche calculé à un taux horaire de 30 dollars de l'heure (225 dollars par jour).

5.2.2 Collections

L'entretien et l'enrichissement des collections sont au cœur du mandat de la SMCC. Ces collections comprennent des objets tridimensionnels, des œuvres d'art, des livres et d'autres publications, des documents, des manuscrits, des photographies et des documents audiovisuels.

Le personnel de la Société préposé à la conservation s'emploie activement à maintenir ces collections, à préparer des objets en vue des expositions, et à fournir des conseils et de la formation à d'autres établissements. La Société continue d'appliquer des normes élevées d'expertise muséologique à ces fonctions, et d'utiliser les nouvelles technologies pour enregistrer ces collections et les rendre plus accessibles à d'autres. Elle y arrive au moyen d'initiatives comme le projet de numérisation de la SMCC, dans le cadre duquel 20 000 objets par année sont traités en moyenne.

Un plan de développement des collections a été approuvé au cours de la dernière année. Ce plan cerne les forces et faiblesses des collections du MCC et les domaines d'acquisition à développer. Il sera mis en œuvre en fonction des priorités établies. Comme c'est le cas dans la plupart des musées, voire tous, il reste un arriéré de matériel de collections à enregistrer et à documenter. Le Musée travaille à cet arriéré de façon continue et engage souvent des étudiants l'été pour l'aider dans cette tâche. À l'occasion, les donateurs de collections versent également des fonds pour que le catalogage de la collection donnée soit entrepris plus tôt. Le don de l'Association des infirmières et infirmiers du Canada en est un exemple récent.

Le MCG, dans le cadre de l'approbation d'un nouveau plan de développement des collections et d'un budget associé, est en train de passer en revue ses acquisitions des années 70 et 80. Les travaux révèlent un chevauchement important d'objets, ce qui mène à l'aliénation des copies multiples et du matériel non nécessaire. Les employés multiplient les efforts pour tenter de traiter l'arriéré de matériel en prévision du déménagement au nouvel édifice du MCG. Jusqu'à maintenant cette année, 12 274 objets ont été aliénés.

5.2.3 Rapatriement des collections

La SMCC participe activement à des négociations avec une vingtaine de Premières nations concernant le rapatriement d'objets, dans le cadre de revendications globales et d'autonomie gouvernementale. Outre le processus des traités, la SMCC continue à rapatrier des restes humains en vertu de la politique qu'elle a adoptée sur cette question, ainsi que des artefacts revêtant une importance spirituelle. Récemment, elle a retourné des restes humains à Haïda Gwaii ainsi que plusieurs objets sacrés à des sociétés autochtones des Plaines. En prévision d'un nombre accru de demandes de rapatriement, la SMCC s'est engagée à continuer d'établir des protocoles afin de trouver un équilibre entre les intérêts particuliers des Premières nations et la responsabilité de la Société de conserver les collections pour l'ensemble de la population canadienne. La SMCC continue à partager son expérience et ses pratiques en matière de rapatriement à des conférences nationales et internationales, à des séances de travail avec des conservateurs et des directeurs et dans des publications. Au cours de la dernière année, la SMCC a déployé des efforts afin de renforcer les liens entre les programmes de la SMCC et ceux de Patrimoine canadien qui ont une incidence sur l'administration de la culture matérielle autochtone.

5.2.4 *Communication de connaissances*

La Société communique son savoir par l'intermédiaire de divers médias, notamment des publications imprimées et électroniques, des films et des expositions. Le MCC cherche à offrir dans son cinéma IMAX[MD]/OMNIMAX[MD] des films reliés aux réalisations humaines, au patrimoine culturel et à d'autres aspects de la civilisation. En raison de la pénurie actuelle de films de ce genre, le MCC a entrepris la coproduction de films en format IMAX[MD], dans le cadre d'une série sur les civilisations, en collaboration avec des établissements ayant un mandat similaire. Il veille ainsi à intégrer la plus haute qualité de connaissances historiques au processus de production cinématographique. À titre d'exemple, le MCC a participé à la coproduction du film *Mystères de l'Égypte* avec la National Geographic Society.

Le nombre de Canadiennes et Canadiens et d'autres personnes qui visitent le MCC et le MCG sur l'autoroute électronique dépasse le nombre de visiteurs qui se présentent sur place. Compte tenu de cette tendance qui se maintient, la SMCC continuera à enrichir le contenu de son site Web. Celui-ci est également relié à d'autres établissements muséologiques qui entretiennent des relations de coopération formelles avec le MCC et le MCG, ainsi qu'à des sites qui présentent de l'information en rapport avec le contenu des programmes et activités de la Société. La SMCC continuera d'explorer les possibilités d'étendre cette approche à d'autres réseaux.

Diffusion externe

	Réel 1999-2000	Prévision 2000-2001	Attendu 2000-2001	Prévision 2001-2002	Prévision 2002-2003	Prévision 2003-2004	Prévision 2004-2005	Prévision 2005-2006
Visiteurs du MCC	1 353 194	1 350 000	1 390 000	1 300 000	1 345 000	1 371 750	1 340 000	1 340 000
Visiteurs du MCG	126 264	125 000	127 000	125 000	125 000	80 000	160 000	200 000
Visites du site Web de la SMCC*	13 298 723	10 000 000	14 500 000	12 000 000†	14 000 000	16 000 000	18 000 000	18 000 000
Tirage du matériel publicitaire**	1 700 000	1 900 000	1 900 000	1 800 000	1 900 000	1 900 000	1 900 000	1 900 000
Portée publicitaire	40 000 000	45 000 000	40 000 000	50 000 000	50 000 000	50 000 000	50 000 000	50 000 000

* Chaque accès est équivalent à au moins six visites.

** Y compris le programme d'activités, les brochures d'attraits, le guide des visiteurs et Cette semaine au Musée.

† La reconfiguration du site Web de la SMCC réduira temporairement l'accès.

Diffusion externe – Faits saillants du rendement récent

Récemment, un portail éducatif appelé Fenêtre éducative[MD] a été créé pour les élèves de l'élémentaire et du secondaire. En partenariat avec Ingenuity Works of Vancouver, le groupe d'édition et les conservateurs de la SMCC élaboreront entre 16 et 18 modules durant la première année, en s'inspirant des recherches et des collections de la SMCC, à l'intention des élèves et des enseignants en classe. On prévoit qu'un million d'élèves auront accès à ce nouveau portail en 2001.

La Société tient un programme d'édition actif et produit des publications imprimées traditionnelles, ainsi que des produits comme des CD-ROM interactifs et d'autres outils éducatifs et muséologiques.

Publications

		Réel 1999-2000	Prévision 2000-2001	Attendu 2000-2001	Prévision 2001-2002	Prévision 2002-2003	Prévision 2003-2004	Prévision 2004-2005	Prévision 2005-2006
Publications imprimées	**MCC**	12	10-15	7	10-15	10-15	10-15	10-15	10-15
	MCG	4	6	7	4-6	4-6	4-6	4-6	4-6
Publications électroniques*	**MCC**	5	2-5	6	2-5	2-5	2-5	2-5	2-5
	MCG	0	2	3	2	2	2	2	2

*Y compris les CD-ROM et les publications sur le site Web.

Publications – Faits saillants du rendement récent

Le succès du programme d'édition de la SMCC témoigne du vif intérêt des éditeurs privés et d'institutions qui se joignent à l'équipe de la Société pour produire et distribuer ses publications. Parmi les partenaires, on compte :

- Douglas & McIntyre pour *Canvas of War* et Trécarré pour la version française, *Tableaux de guerre*.
- Goose Lane Editions pour *Special Delivery* et Les Éditions du Boréal pour la version française, *Livraison spéciale*.
- Key Porter pour les éditions anglaise et française de *Collecting Passions / Passions et Collections*.

En 2000-2001, des publications de la SMCC ont été présentées à 64 conférences et salons professionnels nationaux et internationaux, sous les auspices de leurs distributeurs, University of Washington Press et University of BC Press, ou dans le cadre d'expositions itinérantes de l'Association pour l'exportation du livre canadien. Par ailleurs, le personnel du MCC a organisé neuf expositions de livres à titre indépendant. Durant l'été 2000, le MCC a créé un partenariat avec le Musée des beaux-arts du Canada, l'Association des musées canadiens et le programme d'édition de la Simon Fraser University ainsi que le programme d'édition de la University of Chicago afin d'être l'hôte, avec le Musée des beaux-arts du Canada, de la réunion internationale biennale du 9e Colloque international sur l'édition dans les musées. Plus de 300 spécialistes et éditeurs des Amériques et d'Europe ont assisté à la conférence.

Les publications de la Société continuent d'être primées. La publication no 10 du bureau de la direction dans la Collection Mercure intitulée *Meta Incognita: A Discourse of Discovery. Martin Frobisher's Arctic Expeditions, 1576-1578*, publiée sous la direction de Thomas Symons, a mérité le prix Matthews 2000 dans la catégorie des livres de la Société canadienne pour la recherche nautique. Ce prix est décerné chaque année au meilleur ouvrage sur un sujet maritime canadien.

5.2.5 Partage de l'expertise

La SMCC maintient et partage activement ses connaissances et son expertise muséologiques avec le reste du monde. Durant la période de planification, le personnel de la Société continuera d'avoir des échanges avec des collègues d'autres musées et des universités ainsi qu'avec des sociétés et des groupes d'intérêt en participant à des colloques sur la recherche, à des conférences et à la critique de thèses de doctorat. La Société continuera également à constituer des réseaux favorisant le partage d'expertise et la collaboration à des projets qui profitent à la SMCC et à d'autres établissements homologues.

La Société accueille chaque année de nombreux stagiaires, dont le stage peut durer entre plusieurs semaines et une année. En 2000-2001, elle aura accueilli plus de 30 stagiaires d'établissements d'enseignement secondaire et postsecondaire dans les domaines de la muséologie, du design, de la production audiovisuelle et des beaux-arts.

De plus, six stagiaires ont été accueillis, en septembre 2000, dans le cadre du Programme de formation en pratiques muséales destiné aux Autochtones, qui en est à sa huitième année d'activité. Entre 1993 et

2000, un total de 49 stagiaires ont reçu une formation au MCC. Ces stagiaires viennent de toutes les régions du Canada. Comme de plus en plus de stagiaires du Programme retournent dans leur communauté, les responsables du Programme s'intéressent davantage aux communautés autochtones et à leurs projets régionaux d'ouverture de musées et de centres culturels, parfois par suite d'ententes sur le rapatriement d'artefacts provenant des collections du MCC. Afin d'aider les travailleurs culturels dans les communautés éloignées, l'équipe du Programme travaille à l'élaboration d'un cours sur le Web pour 2000-2001 en collaboration avec le Saskatchewan Indian Federated College (SIFC). Il s'agira d'un cours à crédits avec le SIFC.

Le MCC et le MCG ont toujours participé activement à des projets conjoints avec d'autres musées et établissements. Un programme de protocoles d'entente et de coopération favorise le partage de connaissances et d'expertise avec d'autres organisations. Ces protocoles d'entente et de coopération contribuent également à la collaboration ainsi qu'à l'organisation conjointe d'expositions et d'activités spéciales. À ce jour, 184 établissements ont signé des protocoles avec le MCC et le MCG.

5.3 Question stratégique no 3 : Les pressions continues sur la viabilité financière et opérationnelle

Au cours des 10 dernières années, le gouvernement a réduit de plus de 35 % le niveau de soutien de base de la Société (à l'exception de l'exploitation des locaux et de l'impôt foncier). Étant donné le retour aux budgets équilibrés, la situation financière plus solide du gouvernement fédéral, le taux d'inflation modeste et les taux d'intérêts relativement bas, on prévoit que le soutien de l'État va augmenter pour tenir compte de l'augmentation des coûts au titre des salaires, des pensions et des coûts de fonctionnement.

La SMCC a toujours bénéficié d'un solide programme d'entretien préventif prévoyant l'usure et la détérioration inévitables de ses installations. Certaines parties des édifices du MCC ont été touchées plus durement par l'usure et nécessiteront donc des fonds additionnels permettant d'apporter bientôt les réparations essentielles. En outre, des changements aux dispositions législatives régissant les taxes municipales ainsi que d'autres éléments non discrétionnaires vont nécessiter des fonds. Le ministère du Patrimoine canadien travaille avec tous les organismes de son portefeuille ainsi que le Conseil du Trésor afin de trouver des solutions efficaces à ces questions.

La SMCC continuera d'analyser ses programmes et activités et de chercher des occasions de rehausser l'efficacité, l'efficience et la rentabilité de ses politiques, procédures et méthodes. Elle fera appel aux nouvelles technologies et à différents modes de prestation des services, lorsque cela est possible, afin de relever ces défis.

La Société continuera à travailler avec des partenaires du secteur privé à la gestion de certains éléments de ses activités et à la diminution des coûts connexes. Elle doit aussi continuer d'intensifier ses activités de financement au succès modeste afin de bâtir une base de soutien financier importante qui lui permettra d'atteindre, à long terme, l'excellence qu'elle vise.

Le soutien actif à l'apprentissage continu des personnes et des groupes de travail s'inscrit dans la culture de la SMCC. Afin de pouvoir concurrencer dans un environnement de travail en évolution constante, la Société mettra l'accent sur le perfectionnement de ses ressources humaines en élaborant des stratégies qui favorisent le maintien de l'expertise et de la mémoire collective pour former et perfectionner le personnel et planifier la relève. La SMCC est également résolue à s'organiser de manière à améliorer son leadership général, sa responsabilité financière, sa productivité et ses services aux visiteurs.

OBJECTIF : *Continuer à renforcer la viabilité financière et opérationnelle de la Société.*

La Société continuera d'accroître son autonomie financière en employant les moyens suivants :

- maximiser ses recettes nettes tirées de sources commerciales;
- multiplier les efforts de financement;
- continuer à chercher d'autres sources de financement.

La Société continuera d'améliorer sa viabilité opérationnelle en employant les moyens suivants :

- faire un examen du cadre de gestion du rendement de la Société dans le but d'améliorer la façon de mesurer les résultats;
- mettre en œuvre des stratégies novatrices touchant les ressources humaines;
- assurer l'entretien et la réparation de l'infrastructure des édifices du MCC, compte tenu du vieillissement des installations (sous réserve de financement par le gouvernement).

Rendement récent et objectifs de rendement futur

Sommaire du rendement récent (milliers de dollars) par activité ou élément fonctionnel

Activité/élément fonctionnel	Budget 2000-2001	Prévision 2000-2001	Écart
Collections et recherche – gérer, enrichir, conserver les collections et effectuer des recherches sur celles-ci afin d'améliorer les programmes offerts et accroître le fonds de connaissances scientifiques.	7 381	7 739	358
Expositions, éducation et communication – préparer et assurer l'entretien des expositions, des programmes éducatifs et des activités, et communiquer l'information connexe afin de favoriser la connaissance, la compréhension critique, l'appréciation et le respect des réalisations culturelles et des comportements humains.	15 113	15 048	(65)
Installations matérielles – assurer la gestion et l'entretien de toutes les installations ainsi que des services de sécurité et d'accueil connexes.	19 616	19 732	116
Musée canadien de la guerre – musée affilié consacré à l'histoire militaire du Canada et à la contribution du pays au maintien de la paix.	6 831	6 395	(436)
Services à la SMCC – s'assurer de la régie et de la direction de la Société, la vérification et l'évaluation, les activités de collecte de fonds, les activités commerciales, les services financiers et administratifs, les ressources humaines et les systèmes informatiques.	11 575	11 942	367
Total	**60 516**	**60 856**	**340**
Moins les recettes de la Société	(13 000)	12 456	544
Écart budgétaire total	**47 516**	**48 400**	**884**

5.3.1 Viabilité financière

5.3.1.a Maximiser les recettes nettes des activités commerciales

La SMCC continue à rehausser le niveau des services qu'elle offre à sa clientèle tout en tirant des recettes de ces services. Les recettes de la SMCC proviennent des droits d'entrée, du cinéma IMAX^{MD}/OMNIMAX^{MD}, des ventes des boutiques, de la location de salles, des services alimentaires, du stationnement et du programme d'adhésion. Les recettes de 2000-2001 devraient être les plus élevées depuis la création de la Société en 1990 (plus de 11 millions de dollars).

Recettes commerciales

	Reel 1999-2000	Prevision 2000-2001	Attendu 2000-2001	Prévision 2001-2002	Prévision 2002-2003	Prévision 2003-2004	Prévision 2004-2005	Prévision 2005-2006
Recettes sur place du MCC	7,518 M$	7,738 M$	7,638 M$	7,980 M$	8,290 M$	8,540 M$	8,390 M$	8,390 M$
Recettes par visiteur du MCC	5,56 $	5,73 $	5,49 $	6,14 $	6,16 $	6,22 $	6,26 $	6,26 $
Recettes sur place du MCG	0,304 M$	0,300 M$	0,308 M$	0,300 M$	0,300 M$	0,225 M$	0,455 M$	0,600 M$
Recettes par visiteur du MCG	2,40 $	2,40 $	2,42 $	2,40 $	2,40 $	2,81 $	2,84 $	3,00 $

5.3.1.b Campagnes de financement

La SMCC doit, à tout prix, continuer à trouver des moyens de compléter les fonds qu'elle reçoit du gouvernement. La Direction du développement sollicite activement le secteur privé, l'industrie et les particuliers en vue d'obtenir des fonds pour la recherche et les programmes publics. Les objectifs suivants ont été fixés à cet égard :

- campagne *Passons le flambeau* du nouveau MCG : 15 millions de dollars. On prévoit amasser 12 millions de dollars d'ici mars 2001;
- commandites et soutien philanthropique pour les expositions temporaires d'envergure : 1,5 million de dollars par année;
- occasions de parrainage de titre et expositions permanentes : 1,5 million de dollars pour le cinéma IMAX^{MD}/OMNIMAX^{MD} (2001), la Grande Galerie et la salle du Canada (2001-2002);
- dons planifiés au MCG et au MCC : étant donné la nature de ces initiatives, il est difficile d'établir un montant précis.

Activités de financement - Faits saillants du rendement récent

En date de novembre 2000, on avait recueilli la somme de 6,3 millions de dollars dans le cadre de la campagne de financement *Passons le flambeau* du MCG, sous la forme de dons en argent, de souscriptions et de contributions conditionnelles. Une campagne publique sera lancée à l'échelle du pays en 2001 comme dernière étape.

La Société canadienne des postes fournit un soutien inestimable au Musée canadien de la poste (MCP). Chaque année, elle fait au MCP une importante contribution de 250 000 $. Ce partenariat permet la présentation de projets d'envergure et d'expositions. La Société canadienne des postes contribue également à l'épanouissement du MCP en transférant des objets qui enrichissent ses collections, en parrainant des projets d'exposition ou de publication et en faisant la promotion du MCP dans ses catalogues et autres publications. De plus cette année, les ouvrages *Special Delivery / Livraison spéciale* ont été publiés grâce à une contribution financière importante de Postes Canada.

Le MCP présente chaque année dans la Galerie d'art Pitney Bowes des expositions qui permettent aux visiteurs de découvrir des œuvres d'art ayant servi d'inspiration pour la création de séries de timbres-poste, ou encore des œuvres d'artistes qui utilisent la poste comme sujet ou des accessoires postaux comme médias. Les activités de la Galerie bénéficient du soutien financier continue de Pitney Bowes.

5.3.1.c Autonomie financière

La SMCC s'efforcera d'augmenter son niveau d'autonomie financière (recettes non gouvernementales divisées par les recettes totales).

Autonomie financière

	Reel 1999-2000	Prevision 2000-2001	Attendu 2000-2001	Prevision 2001-2002	Prevision 2002-2003	Prevision 2003-2004	Prevision 2004-2005	Prevision 2005-2006
Pourcentage de recettes non gouvernementales	19,70	21,48	20,47	18,01	18,05	18,19	18,42	18,42

5.3.2 Viabilité opérationnelle

5.3.2.a Cadre de gestion de la Société

En avril 2000, un nouveau président-directeur général a été nommé pour diriger la Société. Des réunions initiales ont eu lieu avec le personnel afin de commencer à définir l'orientation stratégique de la Société pour les quelques prochaines années. Ce processus comprendra une revue du cadre de gestion du rendement de la Société afin d'améliorer la mesure des résultats.

5.3.2.b Gestion des ressources humaines

Pour remplir son rôle de leadership et s'assurer de sa compétence professionnelle, la SMCC continuera d'élaborer et de mettre en œuvre des stratégies et des systèmes de ressources humaines permettant de maintenir l'expertise et la mémoire collective. Parallèlement, elle veillera à disposer d'une main-d'œuvre qualifiée et compétente en utilisant des mesures efficaces d'embauche, de formation et d'évaluation. Il faudra pour cela mettre à jour le système d'évaluation des emplois de la Société, son modèle de compétences de base et son système d'évaluation du rendement.

5.3.2.c Entretien de l'infrastructure des installations

Les édifices du MCC à Hull (Québec) ont maintenant plus de 10 ans et commencent à montrer des signes de vieillissement. Durant la période de planification, ils nécessiteront des travaux de réparation et d'entretien. Les besoins en ressources à cette fin ont été déterminés et les réparations seront effectuées selon le niveau de financement mis à la disposition de la Société dans le cadre d'initiatives gouvernementales relatives à l'entretien des installations fédérales.

Les projets suivants d'entretien des immobilisations sont prévus :

- remplacement des escaliers roulants étant donné la diminution de leur cycle de vie et une utilisation importante;
- réparation et remplacement de la pierre de l'édifice;
- remplacement des refroidisseurs afin de répondre aux normes de nouvelles lois environnementales;
- réparation de l'Esplanade extérieure;
- amélioration de la circulation et de l'accès public;
- remplacement des fenêtres – principalement dans le pavillon des aires d'exposition;
- remplacement des panneaux électriques pour satisfaire aux exigences du nouveau Code du bâtiment.

États financiers

Budgets de fonctionnement et des immobilisations 2001-2002

♦

États financiers pro forma 2001-2002 à 2005-2006

♦

Nombre d'employés 2001-2002 à 2005-2006

♦ Introduction

Afin d'assurer sa viabilité financière et opérationnelle en cette période de restrictions financières, la Société du Musée canadien des civilisations ne ménage aucun effort pour réduire ses coûts de fonctionnement tout en maximisant ses recettes.

Comme l'indique le Résumé du plan d'entreprise, la Société a pris et prendra des mesures contribuant à relever ces défis sur le plan financier. Les résultats de ces mesures, attendus ou déjà obtenus, sont exposés dans le Résumé du budget de fonctionnement et du budget des immobilisations.

Résumé des budgets de fonctionnement et des immobilisations 2001-2002

(milliers de dollars)

	1999-00 Budget	1999-00 Réel	1999-00 Écart	2000-01 Budget	2000-01 Prévision	2000-01 Écart	2001-02 Budget
Collections et recherche	7 255	8 676	(1 421)	7 381	7 739	(358)	7 147
Expositions, éducation et communication	14 661	10 775	3 886	15 113	15 048	65	14 181
Services à la SMCC	10 727	10 946	(219)	11 575	11 942	(367)	10 600
Installations matérielles	18 298	18 728	(430)	19 616	19 732	(116)	20 599
Musée canadien de la guerre	6 090	5 600	490	6 831	6 395	436	7 818
Dépenses budgétaires brutes	**57 031**	**54 725**	**2 306**	**60 516**	**60 856**	**(340)**	**60 345**
Moins les recettes de la Société	(10 750)	(11 522)	772	(13 000)	(12 456)	(544)	(10 600)
Budget total requis	**46 281**	**43 203**	**3 078**	**47 516**	**48 400**	**(884)**	**49 745**

Budget de fonctionnement 2001-2002

(milliers de dollars)

	1999-00 Budget	1999-00 Réel	1999-00 Ecart	2000-01 Budget	2000-01 Prévision	2000-01 Ecart	2001-02 Budget
Collections et recherche	7 255	8 676	(1 421)	7 381	7 739	(358)	7 147
Expositions, éducation et communication	14 661	10 775	3 886	15 113	15 048	65	14 181
Services à la SMCC	9 977	9 964	13	10 825	10 942	(117)	9 850
Installations matérielles	16 298	16 454	(156)	16 616	16 732	(116)	17 599
Musée canadien de la guerre	5 840	5 600	240	6 581	6 145	436	7 568
Dépenses budgetaires brutes	**54 031**	**51 469**	**2 562**	**56 516**	**56 606**	**(90)**	**56 345**
Moins les recettes de la Société	(10 750)	(11 522)	772	(13 000)	(12 456)	(544)	(10 600)
Budget total requis	**43 281**	**39 947**	**3 334**	**43 516**	**44 150**	**(634)**	**45 745**

Budget des immobilisations 2001-2002

(milliers de dollars)

	1999-00 Budget	1999-00 Réel	1999-00 Écart	2000-01 Budget	2000-01 Prévision	2000-01 Écart	2001-02 Budget
Collections et recherche	0	0	0	0	0	0	0
Expositions, éducation et communication	0	0	0	0	0	0	0
Services à la SMCC	750	982	(232)	750	1 000	(250)	750
Installations matérielles	2 000	2 274	(274)	3 000	3 000	0	3 000
Musée canadien de la guerre	250	0	250	250	250	0	250
Budget total des immobilisations	**3 000**	**3 256**	**(256)**	**4 000**	**4 250**	**(250)**	**4 000**

État pro forma de fonctionnement

Pour la période se terminant le 31 mars
(milliers de dollars)

	1999-00 Réel	2000-01 Prévision	2001-02 Budget	2002-03 Budget	2003-04 Budget	2004-05 Budget	2005-06 Budget
DÉPENSES							
Collections et recherche	8 676	7 739	7 147	7 147	7 147	7 147	7 147
Expositions, éducation et communication	10 775	15 048	14 181	14 181	14 281	14 281	14 281
Musée canadien de la guerre	5 600	6 395	7 818	30 436	38 186	36 473	12 173
Installations matérielles	18 728	19 732	20 599	20 599	20 599	20 599	20 599
Services à la SMCC	10 946	11 942	10 600	10 600	10 600	10 600	10 600
Total	**54 725**	**60 856**	**60 345**	**82 963**	**90 813**	**89 100**	**64 800**
REVENUS							
Crédit parlementaire							
Crédit parlementaire – SMCC	47 345	48 400	48 245	48 113	48 113	53 000	54 100
Crédit parlementaire – édifice du MCG	0	0	1 500	24 250	32 000	25 400	0
Moins : Financement des immobilisations reporté – en cours	3 256	3 500	4 000	4 000	4 000	4 000	4 000
Plus: Amortissement du financement des immobilisations reporté	3 383	3 500	4 000	4 000	4 000	4 000	4 000
	47 472	**48 400**	**49 745**	**72 363**	**80 113**	**78 400**	**54 100**
Autres revenus							
Droits d'entrée	2 029	2 300	2 500	2 700	2 750	2 820	2 820
IMAX[MD]/OMNIMAX[MD]	1 805	1 850	2 000	2 000	2 000	2 000	2 000
Ventes – Boutiques	1 990	1 919	2 100	2 200	2 275	2 335	2 335
Stationnement	792	793	750	750	800	750	750
Location de salles et services de restauration	1 125	1 100	850	850	850	850	850
Dons/Subventions	1 357	1 225	1 500	1 500	1 500	1 500	1 500
Publications	175	315	250	250	250	250	250
Autres revenus	2 249	2 954	650	350	275	195	195
Total	**11 522**	**12 456**	**10 600**	**10 600**	**10 700**	**10 700**	**10 700**
Surplus/Déficit	**4 269**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**

Bilan pro forma

au 31 mars
(milliers de dollars)

	1999-00 Réel	2000-01 Prévision	2001-02 Budget	2002-03 Budget	2003-04 Budget	2004-05 Budget	2005-06 Budget
ACTIF							
Actif à court terme							
Encaisse et placement à court terme	13 489	14 289	14 289	14 289	14 289	14 289	14 289
Débiteurs	2 488	1 275	1 275	1 275	1 275	1 275	1 275
Stocks	1 891	1 200	1 200	1 200	1 200	1 200	1 200
Frais payés d'avance	1 310	1 300	1 300	1 300	1 300	1 300	1 300
Total de l'actif à court terme	**19 178**	**18 064**	**18 064**	**18 064**	**18 064**	**18 064**	**18 064**
Autres actifs							
Encaisse et placements affectés	7 668	10 500	15 000	18 000	19 000	0	0
Collection	1	1	1	1	1	1	1
Immobilisations – en cours	12 691	12 771	12 771	12 771	12 771	12 771	12 771
Immobilisations – édifice du MCG	0	0	1 500	25 750	61 250	105 650	105 650
Total des autres actifs	**20 360**	**23 272**	**29 272**	**56 522**	**93 022**	**118 422**	**118 422**
Total de l'actif	**39 538**	**41 336**	**47 336**	**74 586**	**111 086**	**136 486**	**136 486**
PASSIF ET AVOIR DU CANADA							
Passif à court terme							
Créditeurs et charges à payer	7 417	7 000	7 000	7 000	7 000	7 000	7 000
Revenus reportés	690	120	120	120	120	120	120
Total du passif à court terme	**8 107**	**7 120**	**7 120**	**7 120**	**7 120**	**7 120**	**7 120**
Autres passifs							
Prestations de cessation d'emploi courues	2 127	2 000	2 000	2 000	2 000	2 000	2 000
Apports reportés – PLF	2 668	3 500	8 000	11 000	15 000	0	0
Apports reportés – en cours	12 691	12 771	12 771	12 771	12 771	12 771	12 771
Financement des immobilisations reportés – MCG	0	0	1 500	25 750	61 250	105 650	105 650
Total du passif	**25 593**	**25 391**	**31 391**	**58 641**	**98 141**	**127 541**	**127 541**
AVOIR							
Affecté – MCG	5 000	7 000	7 000	7 000	4 000	0	0
Non-affecté	8 945	8 945	8 945	8 945	8 945	8 945	8 945
Avoir du Canada	**13 945**	**15 945**	**15 945**	**15 945**	**12 945**	**8 945**	**8 945**
Total du passif et de l'avoir du Canada	**39 538**	**41 336**	**47 336**	**74 586**	**111 086**	**136 486**	**136 486**

État pro forma de l'évolution de la situation financière

pour la période se terminant le 31 mars
(milliers de dollars)

	1999-00 Réel	2000-01 Prévision	2001-02 Budget	2002-03 Budget	2003-04 Budget	2004-05 Budget	2005-06 Budget
Activités d'exploitation							
Bénéfice net	4 269	0	0	0	0	0	0
Redressement au titre des postes hors caisse							
Amortissement d'immobilisations	3 383	3 500	4 000	4 000	4 000	4 000	4 000
Amortissement du financement des immobilisations reporté	(3 383)	(3 500)	(4 000)	(4 000)	(4 000)	(4 000)	(4 000)
Apports constatés à titre de revenu	(742)	(1 500)	(1 500)	(1 500)	(1 500)	(1 500)	(1 500)
	3 527	**(1 500)**	**(1 500)**	**(1 500)**	**(1 500)**	**(1 500)**	**(1 500)**
Variation des éléments d'actif et de passif hors caisse liés à l'exploitation	(848)	2 800	0	0	0	0	0
Variation dans les prestations de cessation d'emploi courues	48	0	0	0	0	0	0
Encaisse découlant (utilisée dans) des activités d'exploitation	**2 727**	**1 300**	**(1 500)**	**(1 500)**	**(1 500)**	**(1 500)**	**(1 500)**
Activités d'investissement							
Acquisition d'immobilisations	(3 256)	(4 250)	(4 000)	(4 000)	(4 000)	(4 000)	(4 000)
Projet de l'édifice du MCG	(5 000)	(2 000)	(1 500)	(24 250)	(32 000)	(25 400)	0
Augmentation dans l'encaisse et placements affectés	(137)	(500)	(500)	(500)	(500)	(500)	(500)
Encaisse utilisée dans des activités d'investissement	**(8 393)**	**(6 750)**	**(6 000)**	**(28 750)**	**(36 500)**	**(29 900)**	**(4 500)**
Activités financement							
Financement pour l'acquisition d'immobilisations	3 256	4 250	4 000	4 000	4 000	4 000	4 000
Apports affectés pour le projet de l'édifice du MCG	0	0	1 500	24 250	32 000	25 400	0
Apports affectés et revenus de placement connexes	879	2 000	2 000	2 000	2 000	2 000	2 000
Encaisse découlant des activités de financement	4 135	6 250	7 500	30 250	38 000	6 000	6 000
Augmentation (diminution) de l'encaisse et des placements à court terme	(1 531)	800	0	0	0	0	0
Solde au début de l'exercice	15 020	13 489	14 289	14 289	14 289	14 289	14 289
Solde à la fin de l'exercice	**13 489**	**14 289**	**14 289**	**14 289**	**14 289**	**14 289**	**14 289**

Nombre d'employés

en date du 31 decembre 2000

	1999 Réel	2000 Réel	2001 Prévision	2002 Prévision	2003 Prévision	2004 Prévision	2005 Prévision
Equivalence des employés à temps plein	437	421	425	425	425	425	425